Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Hiver 2001

Vol. 4, N° 4

- Priorités des négociations syndicales dans la nouvelle économie
- Les relations patronales-syndicales
- L'influence de la participation des employés sur la productivité

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Canada

Un trimestriel sur les relations industrielles

gazette du travail

Préparé par :

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail
Développement des ressources humaines Canada
165, Hôtel de Ville
Place du Portage, Phase II
Hull (Québec) K1A 0J2

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117

Site Internet : http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/
Courriel : wid-imt@hrdc-drhc.gc.ca

Available in English

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2001

En vente au Canada chez votre libraire local
ou par la poste auprès de :

Les Éditions du gouvernement du Canada - TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de cat. L12-22F
ISSN 1480-6894s

Le contenu de cette publication a été préparé par des membres de l'Association des employés en sciences sociales et de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

SURVOL

La *Gazette du travail* présente une vaste gamme de renseignements et une analyse afin de répondre aux besoins changeants des intervenants dans le domaine des relations du travail. Elle a pour objet d'offrir une base de recherche solide afin d'appuyer le processus de négociation.

La *Gazette du travail* contient des renseignements et une analyse touchant les rajustements de salaire, les dispositions des conventions collectives, les pratiques innovatrices en milieu de travail, les arrêts de travail, les négociations clés à venir et d'autres sujets connexes.

Dans ce numéro, nous vous présentons des données courantes et chronologiques de l'année, portant sur les rajustements de salaire tirés des grandes conventions collectives ratifiées au cours du troisième trimestre de 2001. Ces données sont regroupées selon les secteurs public et privé, la région, la sphère de compétence et le secteur d'activité. Le lecteur y trouvera également une liste des principales ententes conclues au cours du troisième trimestre; une rubrique annuelle intitulée « Prévisions de la négociation collective » ainsi qu'un survol des dispositions particulières des conventions collectives en vigueur ainsi que de l'information sur les arrêts de travail survenus au cours du troisième trimestre de 2001 et deuxième trimestre de 2001.

Les pratiques innovatrices en milieu de travail issues de négociations collectives sont décrites. Les perspectives syndicales et patronales concernant les défis en matière de compétences sont présentées selon une enquête menée par le Centre syndical et patronal du Canada.

Ce numéro présente les statistiques sur les priorités syndicales en matière de négociation ainsi que les réussites observées. Analysées par P.Kumar et G. Murray, ces données proviennent d'une récente enquête menée auprès des organisations syndicales au Canada. Aussi, T. Wagar dépeint le climat des relations patronales-syndicales en s'appuyant sur les points de vue des représentants patronaux et syndicaux. J. Bélanger propose une étude approfondie de la recherche sur l'influence de la participation des employés sur la productivité. En dernier lieu, R. Adams consacre une brève introduction au droit international du travail et ses répercussions sur la politique et la pratique en matière de travail au Canada.

Les changements récents à la législation du travail au Canada mettent l'accent sur les projets de loi et les textes réglementaires adoptés. La rubrique Hier et Aujourd'hui se concentre sur les tendances en matière de durée des conventions collectives.

La bibliothèque du Ministère présente une bibliographie analytique sur la conciliation travail-vie.

Information sur les milieux de travail

Workplace Information

102-02164/

TABLE DES MATIÈRES

Page

Salaires et environnement de travail

Grands règlements salariaux – Troisième trimestre de 2001 7

Prévisions de la négociation collective – 2002 12

Principales ententes conclues au cours du troisième trimestre de 2001 14

Tableaux des rajustements salariaux 20

Dispositions particulières des conventions collectives en vigueur 30

Arrêts de travail 34

Pratiques innovatrices en milieu de travail
Bruce ALDRIDGE 39

Études de cas

- Perspectives sur les défis reliés aux compétences au Canada – Mesures syndicales et patronales
  Arlene WORTSMAN
  Derwyn SANGSTER 43

Articles

- Priorités des négociations syndicales dans la nouvelle économie : résultats du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada
  Pradeep KUMAR
  Gregor MURRAY 48

- Les relations patronales-syndicales : les points de vue des représentants sociaux sont-ils vraiment différents ?
  Terry H. WAGAR 63

- L'influence de la participation des employés sur la productivité: état de la recherche
  Jacques BÉLANGER 72

- L'effet sur l'efficience des institutions capitalistes favorisant la participation
  Richard FREEMAN 89

- Une brève introduction au droit international du travail et ses répercussions sur les politiques et les pratiqus au Canada
  Roy J. ADAMS 90

Suite à la page suivante

Page

Articles (suite)

- La conférence sur le travail : un succès retentissant
  JP SURETTE 96

Législation du travail au Canada

- Projets de loi et textes réglementaires adoptés – Les congés de maternité, parentaux et d'adoption dans la législation sur les normes du travail au Canada
  Michel GAUVIN
  Charles Philippe ROCHON 98

Bibliothèque ministérielle de DRHC – Le coin du lecteur

- Conciliation travail-vie
  Michèle AUGER
  Fred LONGLEY
  Edward POPOFF 103

Hier et aujourd'hui

- Durée des conventions collectives
  Suzanne PAYETTE 106

Produits d'information et Services à la clientèle
(Voir les dernières pages pour la description et le bon de commande)

GRANDS RÈGLEMENTS SALARIAUX – TROISIÈME TRIMESTRE DE 2001*

Sommaire

- Les augmentations du taux de salaire de base enregistrées durant le **troisième trimestre 2001** s'établissent à **3,4 %** en moyenne
- Les conventions signées au cours du troisième trimestre donnent lieu à une moyenne de rajustements salariaux de **3,6 %** dans le **secteur public** et de **3,2 %** dans le **secteur privé**
- Les plus importantes augmentations salariales ont été observées dans la province de l'Alberta qui enregistre un gain de 5,1 %
- Si l'on examine les secteurs d'activité, celui de la **construction** qui compte le plus grand nombre d'employés, soit 40 % de l'ensemble des employés, affiche des rajustements salariaux de **3,3 %** en moyenne

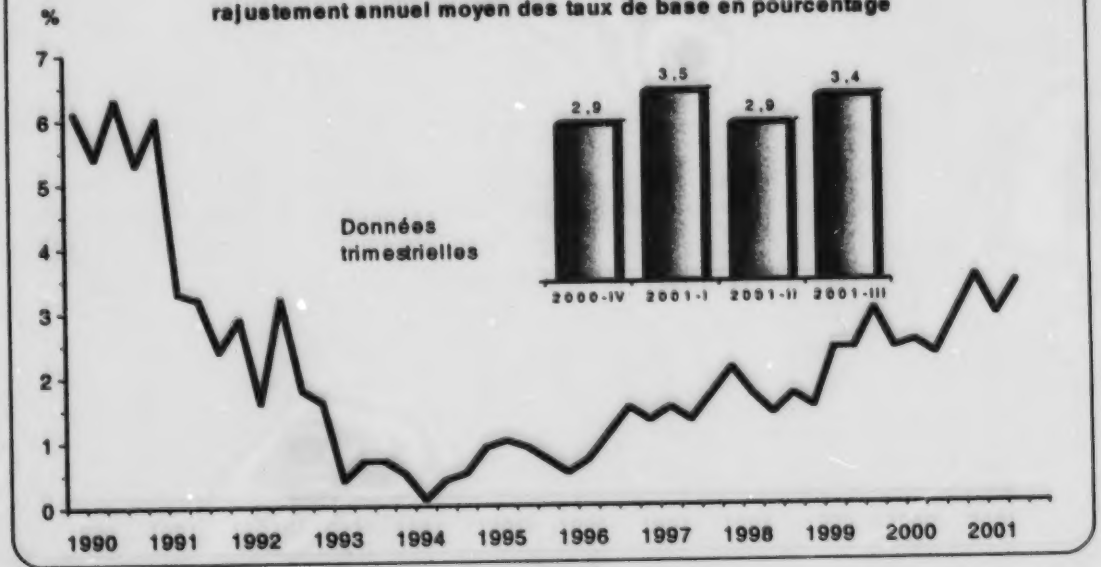
Vue d'ensemble

Les principales conventions collectives signées au cours du **troisième trimestre 2001** ont donné lieu à des augmentations du taux de salaire de base de **3,4 %** par année, pour la durée des conventions. Il s'agit d'une hausse par rapport au taux de 2,9 % enregistré pendant le second trimestre, mais d'une légère baisse comparativement à la moyenne de 3,5 % établie durant le premier trimestre 2001. Le gain de 3,4 % relevé au cours du troisième trimestre 2001 reste cependant inférieur à la dernière crête annuelle de 5,6 % atteinte en 1990.

Les données du troisième trimestre 2001 sont basées sur l'examen de 86 conventions visant 230 060 employés. Lors des précédentes négociations, les rajustements salariaux s'établissaient à 1,8 % en moyenne.

Graphique A

Grands règements salariaux, rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

* Les grands règlements salariaux sont ceux qui s'appliquent à des unités de négociation de 500 employés et plus. Le calcul tient compte de tous les rajustements salariaux accordés pendant la durée de ces conventions, y compris des indemnités de vie chère. Ces indemnités de vie chère sont calculées en supposant que l'indice des prix à la consommation augmente de 2,0 % par année.

Durant ce trimestre, plusieurs conventions signées au sein d'importants secteurs de la santé, notamment celles concernant les infirmières et les infirmiers, ont largement influencé les salaires. Par ailleurs, le secteur de la construction connaît un nombre élevé de règlements.

À compter de l'année 1993, le secteur privé enregistre des rajustements généralement supérieurs à ceux du secteur public, même si l'écart s'amenuise depuis la fin de 1997. En revanche, dès le début de l'année 2000, le secteur public affiche des augmentations supérieures à celles du secteur privé.

Distribution selon la taille des rajustements de salaire

Dans l'ensemble, les rajustements de salaire ont progressé de façon modérée depuis 1994. Cette progression continue s'accompagne d'une diminution du nombre de gels ou de réductions de salaire. En 1994, près des deux tiers des employés faisaient l'objet d'un gel ou d'une diminution de salaire; l'an dernier, cette proportion est tombée à 0,8 % pour l'ensemble des employés. Dans le cadre d'une seule convention ratifiée au cours du premier trimestre 2001, les pompiers de la ville de Montréal qui représentent un pourcentage légèrement plus bas, soit 0,7 % des travailleurs, ont subi un gel de salaire, mais aucune coupure de salaire n'a été observée.

Au cours du troisième trimestre 2001, un nombre important d'employés ont bénéficié d'augmentations allant de 3,0 à 3,9 %; 37,1 % des employés ont obtenu des rajustements de cet ordre. Un peu plus de 33 % des employés ont reçu des augmentations situées entre 2,0 et 2,9 % en moyenne. Par conséquent, plus des deux tiers de l'ensemble des employés obtiennent des augmentations allant de 2,0 à 3,9 %; environ 2,0 % reçoivent des augmentations inférieures à 2,0 %; alors qu'un peu plus de 26 % d'employés bénéficient d'augmentations situées entre 4,0 et 6,7 % en moyenne.

Secteurs public et privé

Le secteur public enregistre des augmentations légèrement supérieures à celles du secteur privé. Dans le **secteur public**, 54 conventions signées au cours du troisième trimestre, accordent à 123 930 employés un rajustement salarial de **3,6 %** en moyenne. Il s'agit d'une hausse par rapport au taux de 2,8 % relevé au cours du trimestre précédent, mais d'une très légère baisse comparativement à la moyenne de 3,8 % établie au cours du premier trimestre 2001.

Dans le **secteur privé**, 106 130 employés, visés par 32 conventions signées au cours du troisième trimestre, obtiennent un rajustement de **3,2 %** en moyenne. Il s'agit d'une hausse par rapport à la moyenne de 2,9 % établie pendant le trimestre précédent et celle de 2,4 % enregistrée durant le premier trimestre.

Tableau 1

Répartition des employés visés par les ententes conclues au cours du troisième trimestre de 2001, selon le rajustement salarial

Répartition des rajustements	Conventions		Employés	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
0,0 %	1	1,2	1 570	0,7
Plus de 0,0 % - 1,9 %	2	2,3	1 840	0,8
1,0 % - 1,9 %	5	5,8	3 060	1,3
2,0 % - 2,9 %	34	39,5	77 830	33,8
3,0 % - 3,9 %	26	30,2	85 460	37,1
4,0 % - 4,9 %	8	9,3	10 370	4,5
5,0 % - 5,9 %	8	9,3	42 430	18,4
6,0 % - 6,9 %	2	2,3	7 500	3,3
TOUS LES NIVEAUX	86	100,0	230 060	100,0

NOTA : Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas correspondre aux totaux.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Dans le secteur public, la majorité des conventions, 30 sur 54, ont été signées dans le sous-secteur de la santé, suivi par l'administration locale qui ratifie 15 conventions municipales. Les provinces de l'Atlantique enregistrent la plus forte moyenne des rajustements, soit 4,4 %; ces résultats ont été influencés par des augmentations supérieures à la moyenne, accordées aux fonctionnaires de Terre-Neuve (5,0 %), et aux infirmières et infirmiers de la Nouvelle-Écosse (5,7 %). En Colombie-Britannique, 26 000 infirmières et infirmiers bénéficient d'une augmentation salariale de 5,6 % en moyenne.

Dans le secteur privé, le plus grand nombre d'employés visés par les conventions signées au cours du troisième trimestre travaillent dans le secteur de la construction du Québec qui compte 61,5 % des employés du secteur privé. Dans ce secteur, les rajustements salariaux s'établissent à 2,9 % en moyenne. Toujours dans le secteur de la construction, la province de l'Alberta enregistre la plus forte augmentation au sein du secteur privé, soit 6,3 % en moyenne.

Graphique B

Grands règlements salariaux selon les secteurs public et privé, rajustement annuel moyen du taux de base en pourcentage

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Rajustements de salaire par région et par sphère de compétence

Sur une base régionale et par sphère de compétence, les règlements salariaux observés au cours du troisième trimestre 2001 sont plus élevés dans les provinces de l'Atlantique où le rajustement s'établit à 4,4 % en moyenne. Les augmentations salariales les plus élevées sont dues en majorité aux conventions précédemment mentionnées, conclues par les infirmières et les infirmiers de la Nouvelle-Écosse au taux de 5,7 % et par les fonctionnaires de Terre-Neuve, au taux de 5,0 % en moyenne.

Le second règlement salarial en importance a été accordé dans les provinces des Prairies et en Colombie-Britannique où les rajustements ont atteint 4,1 % en moyenne. En effet, en Colombie-Britannique, 10 conventions touchant 46 900 employés sont ratifiées et dans les provinces des Prairies, 16 conventions visant 35 690 employés sont signées. Dans cette région, la plus forte concentration d'employés visés par les conventions ratifiées au cours du troisième trimestre se trouve en Alberta qui enregistre le plus important gain salarial au taux de 5,1 % en moyenne. Les taux d'augmentations élevées

sont dues en grande partie à la moyenne substantielle de 6,3 % négociée dans le secteur de la construction de l'Alberta et celle de 5,6 % accordée aux infirmières et infirmiers de la Colombie-Britannique.

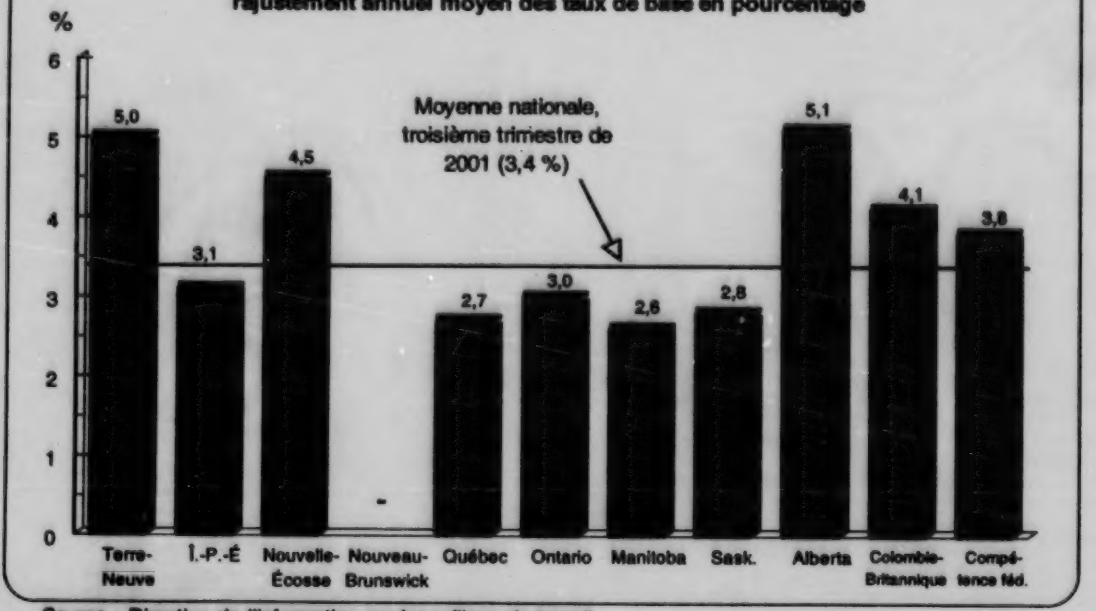
La province du Québec enregistre 2,7 % d'augmentation en moyenne et compte le plus grand nombre d'employés touchés par les conventions signées au cours du troisième trimestre (12 conventions visant 77 860 employés), en raison des ententes conclues dans le secteur de la construction.

En Ontario, 39 840 employés obtiennent une augmentation de 3,0 % dans le cadre de 32 conventions. Fait intéressant, les secteurs public et privé de la province enregistrent une moyenne identique de 3,0 %. La plupart des conventions du secteur public ont été ratifiées dans le sous-secteur de l'éducation.

Dans la sphère de compétence fédérale, 6 conventions accordent à 7 360 employés des gains salariaux de 3,8 % en moyenne. Dans les Multiprovince, 4 500 employés reçoivent une augmentation de 2,6 % en moyenne à l'issue d'une seule convention.

Graphique C

Grands règlements salariaux par secteur de compétence, rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Rajustement de salaire par secteur d'activité

Si l'on examine les données par secteurs d'activité, celui de l'**information et de la culture** enregistre le plus important rajustement salarial moyen dans le cadre d'une seule convention touchant 1 120 employés de TELUS Communications qui reçoivent une augmentation de **4,2 %**.

La plus forte concentration d'employés, soit 40 %, se trouve dans le secteur de la **construction** où 92 810 ouvriers obtiennent une augmentation de **3,3 %** à l'issue de 16 conventions. Dans ce secteur, on dénote une divergence considérable entre les taux d'augmentation. En effet, 600 électriciens du Manitoba y obtiennent une augmentation de 1,2 % en moyenne, tandis que 3 500 électriciens de l'Alberta reçoivent une hausse de 6,7 % en moyenne.

Le secteur de l'**éducation**, de la **santé** et des **services sociaux** ratifie le plus grand nombre de conventions, soit 30 sur un total de 86 conventions. Dans le cadre de ces conventions, 77 620 employés obtiennent un rajustement de **3,9 %** en moyenne. Les taux d'augmentations salariales observées dans ce secteur affichent des disparités significatives. En effet, 1 240 employés de bureau et des services techniques de la division 39 du Conseil des commissaires d'école, à Vancouver, reçoivent 0,9 % en moyenne, tandis que 6 040 infirmières et infirmiers de la Nouvelle-Écosse bénéficient de 5,7 % d'augmentation dans le cadre de deux conventions.

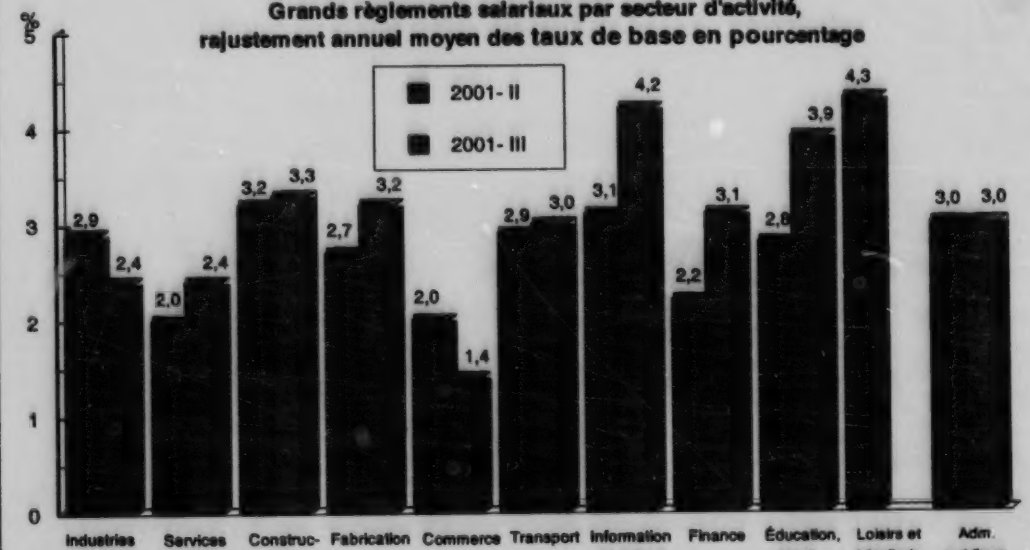
Dans l'**administration publique**, 39 460 employés obtiennent des augmentations de **3,0 %** en moyenne à l'issue de 19 conventions. Ces conventions comportent aussi bien des gels de salaire qui touchent 1 570 pompiers de la ville de Montréal, qu'une augmentation de 5,0 % accordée à 4 940 fonctionnaires du gouvernement de Terre-Neuve.

Dans le secteur de la **fabrication**, six conventions accordent à 5 520 employés une augmentation de **3,2 %** en moyenne. Les augmentations salariales se situent entre 0,5 % pour 600 employés de production de Corus à Québec, et un taux élevé de 4,4 % accordé à 2 040 employés d'usine de Cami Automotive Inc.

Dans le secteur des **finances**, 2 750 employés visés par trois conventions obtiennent une augmentation de **3,1 %** en moyenne. Dans celui du **transport**, six conventions accordent à 7 310 employés une augmentation de **3,0 %** en moyenne. Tous les autres secteurs d'activité ont enregistré des augmentations inférieures à 3,0 % ainsi qu'un taux relativement faible de conventions; dans le secteur des **loisirs** et de l'**hôtellerie**, une seule convention accorde une augmentation de **3,0 %** en moyenne. Dans le secteur des **industries primaires**, à nouveau une convention unique donne lieu à une augmentation de **2,7 %**, et le secteur des **services publics** affiche également un taux de **2,4 %**. Selon les secteurs d'activité, celui du **commerce** enregistre l'augmentation la plus faible avec un taux de **1,4 %** en moyenne.

Graphique D

Grands règlements salariaux par secteur d'activité, rajustement annuel moyen des taux de base en pourcentage



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

PRÉVISIONS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE – 2002

En décembre de chaque année, la Direction de l'information sur les milieux de travail mène un exercice de « prévisions » pour pouvoir évaluer l'effet des salaires découlant des négociations collectives pour l'année qui s'ensuit.

Les données prévisionnelles sont élaborées à partir d'une expertise interne et externe et les prévisions individuelles sont agrégées et pondérées en fonction du nombre d'employés assujettis aux grandes conventions (visant plus de 500 employés) susceptibles d'être réglées en 2002.

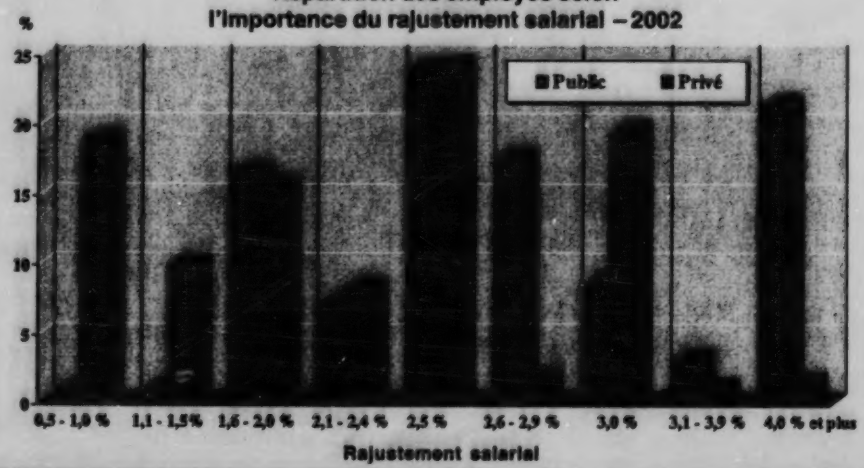
Points saillants pour 2002

Prévision du rajustement global	2,7 %	Prévision du nombre de conventions signées	405
• Secteur privé	2,1 %	Nombre d'employés visés	912 390
• Secteur public	2,9 %	Prévision de l'Indice des prix à la consommation	2,0 %

Prévisions du rajustement salarial selon l'industrie

Industries primaires	4,1 %	Information et culture	2,6 %
Services publics	3,1 %	Finance, immobilier et gestion	2,5 %
Construction	3,0 %	Éducation, santé et services sociaux	3,2 %
Fabrication	2,2 %	Loisirs et hôtellerie	2,0 %
Commerce de gros et de détail	1,4 %	Administration publique	2,5 %
Transport	2,0 %	**Ensemble des industries**	**2,7 %**

Répartition des employés selon l'importance du rajustement salarial – 2002



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Prévisions d'autres sources

Cabinets	*Prévisions du rajustement salarial*	
Hewitt & Associés*	Syndiqués 2,9 %	- -
Groupe Conseil Aon*	Syndiqués 2,4 % à 2,6 %	Taux régionaux 2,5 % à 3,6 %
Institut de la statistique Québec*	Syndiqués 2,5 %	
Morneau Sobeco*	Syndiqués 2,9 %	Personnel exécutif 3,7 %
Le groupe Hay*	En moyenne 2,3 % à 2,7 %	Employés de métier 2,8 %
Société-Conseil Mercer*	Non-syndiqués 2,2 % à 2,7 %	- -
Towers Perrin*	Salariés 3,4 %	Professionnel et direction 3,5 %
Watson Wyatt Worldwide*	Employés à salaire horaire 3,0 %	Cadres intermédiaires 3,5 %
The Conference Board of Canada	Secteur public 3,5 %	Secteur privé 2,2 % à 2,5 %

* *Les analyses et les données des cabinets suivants : Hewitt & Associés, Groupe Conseil AON, Le Groupe Hay, Société-Conseil Mercer, Towers Perrin et Watson Wyatt Worldwide sont tirées du dossier intitulé Les prévisions salariales 2002, où en est-on exactement? publié par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (www.portail-rhi.com), le 7 décembre 2001.*

Calendriers des principales conventions collectives qui viennent à expiration et celui des réouvertures de négociation

À paraître bientôt, Calendrier 2002 des ***PRINCIPALES et des PETITES*** *unités de négociation*

Calendrier 2001 des principales unités de négociation est disponible sur le site Web de la Direction de l'information sur les milieux de travail à

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra/expreo.cfm

PRINCIPALES ENTENTES CONCLUES AU COURS DU TROISIÈME TRIMESTRE DE 2001

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Industries primaires (1 convention)	**670**	**2,4**	**2,0**	**60**	
Fording Coal Limited, mineurs, Fording River, C.-B.	670	2,4	2,0	60	2006-04-30
Services publics (2 conventions)	**1 300**	**2,4**	**1,7**	**29,9**	
B.C. Gas Utility Ltd., commis et employés de bureau, à l'échelle de la province, C.-B.	660	1,8	0,0	24	2002-03-31
SaskPower, employés des services administratifs, à l'échelle de la province, Sask.	640	3,0	3,5	36	2004-01-31
Construction (16 conventions)	**92 810**	**3,3**	**3,4**	**34,5**	
Alberta Construction Labour Relations Association, ingénieurs des opérations, à l'échelle de la province, Alb.	600	5,6	6,2	24	2003-04-30
Alberta Construction Labour Relations Association, manoeuvres, à l'échelle de la province, Alb.	3 200	5,6	6,2	24	2003-04-30
Alberta Construction Labour Relations Association, plombiers et tuyauteurs, à l'échelle de la province, Alb.	4 000	6,6	6,8	24	2003-04-30
Association de la construction du Québec, gens des métiers de la construction, à l'échelle de la province, Qc	31 720	3,0	3,0	36	2004-04-25
Association de la construction du Québec, gens des métiers de la construction, à l'échelle de la province, Qc	13 990	3,0	3,0	36	2004-04-25
Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec, gens des métiers de la construction, à l'échelle de la province, Qc	8 480	3,4	4,3	36	2004-04-25
Association of Millwrighting Contractors of Ontario Inc., mécaniciens-monteurs, à l'échelle de la province, Ont.	1 700	2,6	2,6	36	2004-04-30
Association of Provincial Housing Contractors of Quebec, gens des métiers de la construction, à l'échelle de la province, Qc	11 070	2,0	2,0	36	2004-04-25
Boilermaker Contractors' Association, chaudronniers, à l'échelle du Canada (sauf Qc, CB et TY)	4 500	2,6	2,8	36	2004-06-30
Construction Labour Relations Association of Manitoba, électriciens, à l'échelle de la province, Man.	600	1,2	-0,4	36	2004-04-30
Electrical Contractors Association of Alberta, électriciens, à l'échelle de la province, Alb.	3 500	6,7	6,9	24	2003-04-30
Greater Toronto Sewer and Watermain Contractors Association, manoeuvres, Toronto, Ont.	1 000	3,7	4,5	36	2004-04-30
Greater Toronto Sewer and Watermain Contractors Association, opérateurs de machines lourdes, Toronto, Ont.	750	3,5	4,2	36	2004-04-30
Masonry Industry Employers Council of Ontario, briqueteurs, à l'échelle de la province, Ont.	3 500	2,7	2,7	36	2004-04-30
National Elevator and Escalator Association, constructeurs d'ascenceurs, à l'échelle de la province, Ont.	1 200	2,8	2,8	36	2004-04-30

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Construction (suite)					
Operating Engineers Employer Bargaining Agency, ingénieurs des opérations, à l'échelle de la province, Ont.	3 000	2,9	3,7	36	2004-04-30
Fabrication (6 conventions)	**5 520**	**3,2**	**3,1**	**45**	
CAMI Automotive Inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Ingersoll, Ont.	2 040	4,4*	3,8	36	2004-09-19
CORUS, employés d'usine et préposés à l'entretien, Cap-de-la-Madeleine, Qc	600	0,5	0,0	24	2004-01-31
Cargill Foods, division de Cargill Foods Limited, employés de production, Etobicoke, Ont.	780	2,8	3,8	72	2007-09-23
Christie Brown and Co., division de Nabisco Ltd., employés de production, Toronto, Ont.	600	2,5	2,0	48	2005-04-30
QIT-Fer et Titane inc., employés d'usine et préposés à l'entretien, Sorel, Qc	900	2,4*	2,7	60	2006-04-29
Siemens Canada Limited Automotive Systems (NAMO), employés d'usine et préposés à l'entretien, London, Ont.	600	4,4*	4,6	36	2004-07-15
Commerce de gros et de détail (1 convention)	**700**	**1,4**	**1,3**	**48**	
Great Atlantic and Pacific Company of Canada Limited, commis de détail, région nord, Ont.	700	1,4	1,3	48	2005-07-07
Transport (8 conventions)	**7 310**	**3,0**	**3,3**	**37,8**	
Canadian Freightways Limited, camionneurs, à l'échelle de la province	570	1,8	1,5	48	2004-12-31
Coast Mountain Bus Company, chauffeurs d'autobus, Vancouver, C.-B.	3 360	2,8	2,5	36	2004-03-31
Globeground North America, Vancouver Airport, employés rémunérés à l'heure, Aéroport international de Vancouver, C.-B.	650	3,3	6,3	44	2004-08-31
Transport CANPAR ltée, camionneurs, à l'échelle du réseau	1 300	3,0	3,0	36	2004-10-31
Via Rail Canada Inc., employés des chemins de fer, à l'échelle du réseau	890	4,3	4,5	36	2003-12-31
Via Rail Canada Inc., employés de wagons-lits et à la salle à manger, à l'échelle du réseau	540	3,4	3,5	36	2003-12-31
Information et culture (1 convention)	**1 120**	**4,2**	**4,2**	**12**	
TELUS Communications (Québec) Inc., gens de métier, à l'échelle de la province, Qc	1 120	4,2	4,2	12	2001-12-31
Finance, immobilier et gestion (3 conventions)	**2 750**	**3,1**	**3,8**	**33,8**	
Inner-Tec Security Consultants Limited, agents de sécurité, Winnipeg, Man.	500	4,5	6,2	24	2003-06-30
Saskatchewan Government Insurance, commis et employés de bureau, Regina, Sask.	1 420	3,0	3,5	36	2003-12-31

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Finance, immobilier et gestion (suite)					
Securitas Canada Limited, agents de sécurité, région sud-ouest, Ont.	830	2,3	2,9	36	2004-05-31
Éducation, santé et services sociaux (30 conventions)	**77 620**	**3,9**	**4,8**	**31,8**	
Board of Governors of Ryerson Polytechnic University, commis et employés de bureau, Toronto, Ont.	530	1,8	1,5	36	2004-06-30
Board of School Trustees of School District No. 39, commis et employés de bureau, Vancouver, C.-B.	1 240	0,9	2,0	30	2003-06-30
Calgary Roman Catholic Separate School District No. 1, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, Calgary, Alb.	2 640	3,4	3,4	12	2001-08-31
Capital District Health Authority, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, N.-É.	2 100	5,7	7,0	36	2003-10-31
Capital District Health Authority, professionnels des soins de santé et de bien-être, à l'échelle de la province, N.-É.	2 800	2,5	3,5	36	2003-10-31
Conseil ontarien des affaires collégiales des collèges d'arts appliqués, personnel d'enseignants, à l'échelle de la province, Ont.	6 500	3,0	3,0	24	2003-08-31
Durham Catholic District School Board, enseignants à l'élémentaire, Oshawa, Ont.	1 030	2,3	2,0	24	2002-08-31
Gouvernement de la Saskatchewan, employés non médicaux, à l'échelle de la province, Sask.	620	3,0	3,0	36	2003-09-30
Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, enseignants à l'élémentaire et au secondaire, à l'échelle de la province, Î.-P.-É.	1 500	3,2	3,3	36	2004-06-30
Governors of the University of Calgary, instructeurs/chargés de cours, Calgary, Alb.	1 720	4,1	4,1	12	2002-06-30
Hamilton-Wentworth Catholic District School Board, enseignants au secondaire, Hamilton, Ont.	670	2,8	3,0	24	2003-08-31
Hamilton-Wentworth District School Board, enseignants au secondaire, Hamilton, Ont.	1 200	2,5	2,5	12	2002-08-31
Health and Community Services Agency and Regional Health Authorities, employés non médicaux, à l'échelle de la province, Î.-P.-É.	800	3,1	3,0	36	2004-0[illegible]-31
Health Employers Association of British Columbia, employés paramedicaux professionnels, à l'échelle de la province, C.-B.	10 800	2,0*	2,0	36	2004-03-31
Health Employers Association of British Columbia, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, C.-B.	26 000	5,6*	7,2	36	2004-03-31
Lambton-Kent District School Board, enseignants à l'élémentaire, Sarnia, Ont.	900	2,1	2,4	36	2004-08-31
Leisureworld Inc., employés non médicaux, Toronto, Ont.	680	3,2	2,0	24	2000-12-31
McMaster University, personnel de soutien, Hamilton, Ont.	1 650	5,4	8,4	24	2003-06-15
Nova Scotia Association of Health Organizations, infirmiers(ières), à l'échelle de la province, N.-É.	3 940	5,7	7,0	36	2003-10-31
Regional Health Authorities of Prince Edward Island, professionnels des soins de santé et de bien-être, à l'échelle de la province, Î.-P.-É.	1 300	3,0	2,5	36	2003-03-31

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Éducation, santé et services sociaux (suite)					
Regional Municipality of Durham, employés des services et préposés à l'entretien, Whitby, Ont.	730	3,0	3,0	36	2004-03-31
Toronto Catholic District School Board, employés des services éducationnels, Toronto, Ont.	780	2,0	2,0	12	2001-08-31
Toronto District School Board, professionnels, Toronto, Ont.	500	2,5	1,9	24	2002-08-31
Université du Québec à Hull, chargés de cours, Hull, Qc	560	4,5	0,0	48	2003-05-31
Université York, professeurs, Toronto, Ont.	1 150	2,3	2,0	24	2003-04-30
University of British Columbia, professeurs, Vancouver, C.-B.	1 900	2,0	2,0	36	2004-06-30
Versa-Care Limited, employés non médicaux, Sarnia, Ont.	650	2,9	2,5	36	2003-12-31
Windsor-Essex Catholic District School Board, enseignants à l'élémentaire, Windsor, Ont.	1 000	3,0	3,0	12	2002-08-31
York Region District School Board, commis et employés de bureau, Aurora, Ont.	1 130	2,9	3,4	24	2003-08-31
York Region District School Board, employés des services et préposés à l'entretien, Aurora, Ont.	600	2,7	3,1	24	2003-08-31
Loisirs et hôtellerie (1 convention)	**800**	**2,7**	**3,0**	**36**	
Pacific National Exhibition, employés des services et préposés à l'entretien, Vancouver, C.-B.	800	2,7	3,0	36	2003-12-31
Administration publique (19 conventions)	**39 460**	**3,0**	**2,9**	**28,5**	
Agence des douanes et du revenu du Canada opérateurs sur ordinateur, à l'échelle du Canada	2 940	4,4	2,5	24	2002-04-30
City of Calgary, agents de police, Calgary, Alb.	1 300	3,7	3,5	24	2001-12-31
City of Calgary, employés d'extérieur, Calgary, Alb.	3 040	3,5	3,5	24	2002-12-31
City of London, employés d'extérieur, London, Ont.	700	3,0	3,0	36	2003-12-31
City of Saskatoon, employés d'intérieur, Saskatoon, Sask.	1 380	3,0	3,0	36	2003-12-31
City of Vancouver, pompiers, Vancouver, C.-B.	820	2,9	2,9	36	2002-12-31
City of Winnipeg, employés des services administratifs, Winnipeg, Man.	670	2,4*	2,3	36	2003-10-11
Gouvernement du Québec, ingénieurs, à l'échelle de la province, Qc	1 020	3,5	1,5	48	2002-06-30
Government of Newfoundland and Labrador, employés des services et préposés à l'entretien, à l'échelle de la province, T.-N.	1 380	5,0	5,0	36	2004-03-31
Government of Newfoundland and Labrador, employés des services généraux, à l'échelle de la province, T.-N.	3 560	5,0	5,0	36	2004-03-31
Government of Saskatchewan, employés d'intérieur et d'extérieur, à l'échelle de la province, Sask.	9 860	2,7	3,0	36	2003-09-30
Halifax Regional Municipality, employés d'extérieur, Halifax, N.-É.	530	2,3	3,0	48	2004-10-31
Ottawa Police Services Board, agents de police, Ottawa, Ont.	980	2,9	2,6	48	2003-12-31
Regional Municipality of Durham, employés d'intérieur, Whitby, Ont.	980	3,0	3,0	36	2004-03-31
Regional Municipality of Durham Police Services Board, agents de police, Oshawa, Ont.	780	3,0	4,3	54	2003-12-31

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Secteur d'activité et employeur	Nombre d'employés	Rajust. ann. moy. en %	Rajust. 1re année	Durée (mois)	Expiration AA-MM-JJ
Administration publique (19 conventions)					
Ville de Montréal, employés d'extérieur, Montréal, Qc	4 360	2,0	2,0	8	2001-12-31
Ville de Montréal, employés d'intérieur, Montréal, Qc	3 080	2,0	2,0	10	2001-12-31
Ville de Montréal, employés des services administratifs, Montréal, Qc	510	2,0	2,0	9	2001-12-31
Ville de Montréal, pompiers, Montréal, Qc	1 570	0,0	0,0	12	2001-12-31
Conventions avec clause IVC (6 conventions)	**41 010**	**4,4***	**5,5**	**36,5**	
Conventions sans clause IVC (80 conventions)	**189 050**	**3,2**	**3,3**	**32,0**	
Toutes les conventions (86 conventions)	**230 060**	**3,4**	**3,7**	**32,8**	

* Convention prévoyant des paiements d'indemnité de vie chère (IVC) fondés sur un taux d'inflation projeté de 2,0 %.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Une liste des ententes conclues par les petites unités de négociation (moins de 500 employés) est disponible sur le site Web de la Direction de l'information sur les mieux de travail :

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra

***Le Bulletin de la négociation collective**, une publication mensuelle, comprend une liste à jour des sommaires des principales ententes mentionnées ci-dessus.*

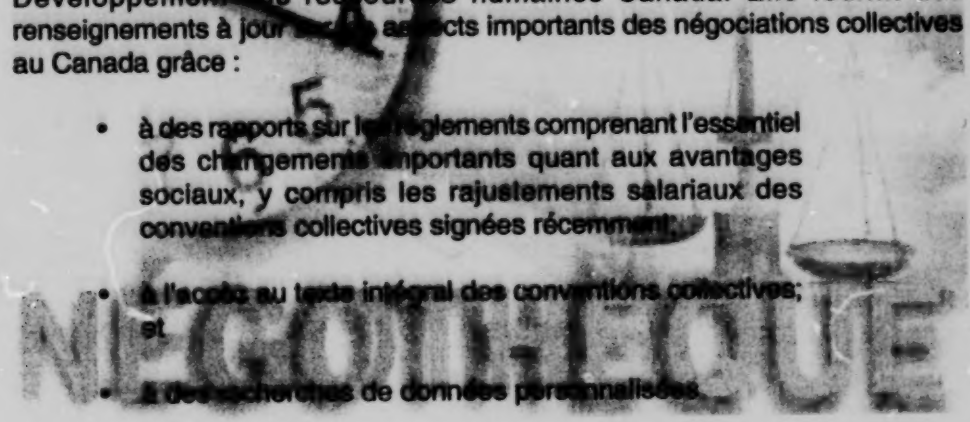
Vous pouvez vous procurer des copies de ces sommaires d'entente qui sont disponibles en français ou en anglais en visitant NÉGOTHÈQUE à <http://206.191.16.138/gol/>.

Vous pouvez également en faire la demande en appelant la Direction de l'information sur les milieux de travail au 1-800-567-6866 ou le Service à la clientèle au (819) 997-3117 courriel : wid-imt@hrdc-drhc.gc.ca ou site Web : http://travail.hrdc-drhc.gc.ca

Négothèque

Une base de données consultable sur les relations du travail, qui a été conçue et est tenue à jour par la Direction de l'information sur les milieux de travail, Développement des ressources humaines Canada. Elle fournit des renseignements à jour sur les aspects importants des négociations collectives au Canada grâce :

- à des rapports sur les règlements comprenant l'essentiel des changements importants quant aux avantages sociaux, y compris les rajustements salariaux des conventions collectives signées récemment;
- à l'accès au texte intégral des conventions collectives; et
- à des recherches de données personnalisées.



Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Direction de l'information sur les milieux de travail :

1-800-567-6866 ou (819) 997-3117
Site Internet : http://drhc.gc.ca/travail/nego

Tableau 1

Grands règlements salariaux selon les secteurs public et privé, selon l'année et le trimestre

	Secteur public				Secteur privé				Tous les secteurs			
	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)
Année												
1981	290	18,9	577,6	13,1	210	27,3	323,4	12,6	500	21,9	901,0	13,0
1982	319	14,6	865,1	10,4	189	25,2	282,2	9,5	508	17,2	1 147,3	10,2
1983	458	19,6	1 241,6	4,6	200	25,0	302,8	5,5	658	20,6	1 544,3	4,8
1984	276	17,0	635,2	3,9	283	28,1	521,0	3,2	559	21,1	1 156,2	3,8
1985	316	21,7	566,8	3,8	200	30,1	271,8	3,3	516	24,5	838,6	3,7
1986	321	25,3	709,2	3,8	232	26,0	412,2	3,0	553	25,8	1 121,5	3,4
1987	270	29,4	824,3	4,1	208	31,4	287,0	3,8	478	29,9	1 111,3	4,0
1988	301	24,0	698,6	4,0	241	27,2	484,1	5,0	542	25,3	1 182,7	4,4
1989	294	30,0	736,0	5,2	159	28,8	265,8	5,2	453	29,8	1 001,8	5,2
1990	283	27,4	677,8	5,8	224	29,7	468,5	5,7	507	28,4	1 146,4	5,8
1991	365	18,0	1 121,7	3,4	182	29,2	224,0	4,4	547	18,2	1 345,8	3,8
1992	301	21,7	975,9	2,0	195	32,2	330,9	2,6	496	24,3	1 306,8	2,1
1993	347	23,4	1 012,0	0,6	171	25,2	400,5	0,8	518	23,9	1 412,5	0,7
1994	299	26,5	719,8	-0,0	135	34,5	222,8	1,2	434	28,4	942,6	0,3
1995	215	31,4	629,6	0,6	186	35,9	278,4	1,4	401	32,8	908,0	0,9
1996	212	31,7	584,3	0,5	166	34,7	246,1	1,7	378	32,8	810,4	0,9
1997	220	30,3	370,3	1,1	159	36,1	321,9	1,8	379	33,9	692,2	1,5
1998	221	31,1	646,3	1,8	182	34,4	274,2	1,8	403	32,1	920,5	1,7
1999	217	35,0	508,4	1,9	159	38,4	315,3	2,7	376	36,3	821,8	2,2
2000	298	33,8	913,5	2,5	100	42,8	161,8	2,3	398	35,0	1 075,2	2,5
2001 *	194	29,9	483,2	3,3	115	35,5	245,8	3,0	309	31,8	709,0	3,2
* Taux à ce jour												
Trimestre												
1998 I	45	36,4	97,0	2,1	23	33,6	38,3	2,3	68	35,6	135,3	2,1
II	58	32,0	157,5	1,7	71	27,9	111,1	1,7	127	30,3	268,6	1,7
III	52	33,2	186,5	1,2	54	40,9	85,9	1,8	106	35,6	272,4	1,4
IV	68	25,9	205,3	1,7	34	39,9	38,9	2,0	102	28,1	244,2	1,7
1999 I	78	32,5	192,2	1,3	30	38,1	55,7	2,2	108	33,8	247,9	1,5
II	71	37,4	205,0	2,4	54	40,6	84,0	2,5	125	38,2	288,9	2,4
III	33	36,9	50,0	2,3	43	37,5	128,2	2,4	76	37,5	178,2	2,4
IV	35	33,4	59,3	2,1	32	38,3	67,5	3,8	67	36,0	126,7	3,0
2000 I	123	39,9	497,4	2,3	29	31,5	38,6	2,9	152	39,3	536,0	2,4
II	57	21,4	208,8	2,5	29	41,1	34,3	2,5	86	24,2	242,9	2,5
III	41	33,5	77,4	2,6	20	52,2	58,8	1,9	61	41,6	136,2	2,3
IV	75	29,1	130,2	3,0	22	41,0	29,9	2,2	97	31,3	160,1	2,9
2001 I	55	29,3	140,7	3,8	20	35,9	34,1	2,4	75	30,8	174,7	3,5
II	85	29,8	198,7	2,8	63	35,8	105,8	2,9	148	31,8	304,2	2,9
III	54	30,8	123,9	3,8	32	35,2	106,1	3,2	86	32,8	230,1	3,4
IV	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

conv. - Nombre de conventions
dur. - Durée moyenne de la convention
trav. - Nombre de travailleurs
rajust. - Rajustement annuel moyen (en %)

Tableau 2

Rajustements salariaux des taux de base, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1998	1999	2000	2000 - 2001			
				4	1	2	3
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Tous les secteurs							
CANADA	1,7	2,2	2,5	2.9	3.5	2.9	3.4
Atlantique	2,1	2,0	2,6	3.9	3.7	3.8	4.4
Terre-Neuve	1,3	1,6	3,6	6.3	-	5.0	5.0
Île-du-Prince-Édouard	2,1	2,7	2,2	-	2.5	-	3.1
Nouvelle-Écosse	2,9	2,1	2,2	-	2.0	2.5	4.5
Nouveau-Brunswick	1,5	2,4	2,8	3.3	4.0	2.0	-
Québec	1,1	1,6	2,3	2.5	3.9	2.3	2.7
Ontario	1,6	2,2	2,5	2.9	2.9	3.0	3.0
Prairies	2,4	3,0	3,8	3.5	5.2	4.0	4.1
Manitoba	1,4	2,5	2,6	3.3	1.8	2.4	2.6
Saskatchewan	1,8	2,0	3,5	3.6	3.0	3.0	2.8
Alberta	3,0	4,0	4,4	3.4	5.8	4.6	5.1
Colombie-Britannique	0,8	0,8	1,6	2.2	2.9	2.1	4.1
Territoires	1,0	1,9	2,9	3.2	3.2	3.0	-
Multiprovince	1,7	2,8	2,4	-	-	2.6	2.6
Total du fédéral	2,1	2,6	2,2	2.3	3.3	3.2	3.6
Secteur public							
CANADA	1,6	1,9	2,5	3.0	3.8	2.8	3.6
Atlantique	2,1	1,8	2,9	4.4	3.9	3.9	4.4
Terre-Neuve	1,3	1,3	5,3	6.3	-	5.0	5.0
Île-du-Prince-Édouard	2,1	2,9	2,2	-	2.5	-	3.1
Nouvelle-Écosse	3,0	2,3	2,2	-	-	2.1	4.5
Nouveau-Brunswick	1,5	3,1	3,5	3.8	4.0	2.0	-
Québec	1,3	1,7	2,3	2.8	4.1	2.1	2.0
Ontario	1,3	1,5	2,6	3.0	3.2	3.1	3.0
Prairies	2,2	2,9	3,8	3.5	5.4	3.2	3.1
Manitoba	1,2	2,5	2,6	3.3	2.2	2.1	2.4
Saskatchewan	1,8	2,2	3,5	3.6	3.0	3.0	2.8
Alberta	2,6	3,8	4,5	3.5	5.9	3.5	3.8
Colombie-Britannique	0,7	0,7	1,4	2.2	2.9	2.1	4.2
Territoires	1,0	1,9	2,9	3.2	3.2	3.0	-
Multiprovince	-	-	-	-	-	-	-
Total du fédéral	2,2	2,8	2,2	2.4	3.9	3.3	4.3
Secteur privé							
CANADA	1,8	2,7	2,3	2.2	2.4	2.9	3.2
Atlantique	1,8	2,2	1,8	0.0	2.0	3.1	-
Terre-Neuve	1,9	2,3	2,4	-	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	2,3	-	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	1,8	1,9	1,7	-	2.0	3.1	-
Nouveau-Brunswick	1,7	2,3	1,4	0.0	-	-	-
Québec	1,0	1,6	2,9	2.0	2.8	2.5	2.9
Ontario	2,1	3,5	2,2	2.3	2.4	2.7	3.0
Prairies	3,2	3,8	3,5	2.1	1.9	4.5	6.0
Manitoba	1,6	3,1	3,2	-	0.6	2.8	2.7
Saskatchewan	1,1	0,8	-	-	-	-	-
Alberta	4,5	5,0	3,8	2.1	2.7	5.3	6.3
Colombie-Britannique	1,5	1,3	2,0	2.0	-	1.4	2.5
Territoires	-	-	-	-	-	-	-
Multiprovince	1,7	2,8	2,4	-	-	2.8	2.6
Total du fédéral	1,7	2,6	2,2	2.3	2.7	2.8	3.2

Tableau 3

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	1998		1999		2000	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)
Tous les secteurs						
CANADA	403	920,5	376	821,8	396	1 075,2
Atlantique	42	93,4	22	20,0	19	28,5
Terre-Neuve	7	25,4	8	9,7	4	5,0
Île-du-Prince-Édouard	3	3,9	3	2,2	2	1,3
Nouvelle-Écosse	18	39,0	6	3,9	4	11,7
Nouveau-Brunswick	14	25,0	5	4,3	9	10,4
Québec	53	82,1	38	113,1	95	345,4
Ontario	143	270,1	175	316,9	147	284,4
Prairies	83	134,0	68	141,4	81	109,4
Manitoba	20	22,3	18	38,7	20	29,7
Saskatchewan	12	32,3	14	41,1	4	14,3
Alberta	51	79,4	36	61,6	37	65,4
Colombie-Britannique	35	151,8	25	71,9	33	64,4
Territoires	1	2,3	2	4,6	3	5,6
Multiprovince	2	7,0	3	2,2	3	2,8
Total du fédéral	44	179,8	43	151,6	35	234,7
Secteur public						
CANADA	221	646,3	217	506,4	296	913,5
Atlantique	29	81,6	10	10,7	10	20,6
Terre-Neuve	6	22,9	4	6,6	3	2,0
Île-du-Prince-Édouard	3	3,9	2	1,5	2	1,3
Nouvelle-Écosse	11	33,6	3	2,1	2	10,6
Nouveau-Brunswick	9	21,1	1	0,6	3	6,7
Québec	14	23,6	12	25,8	76	322,0
Ontario	78	167,9	115	211,8	102	210,1
Prairies	62	106,5	48	119,3	58	106,8
Manitoba	11	11,7	13	34,2	19	28,6
Saskatchewan	10	30,5	10	36,7	4	14,3
Alberta	41	64,3	25	48,5	35	63,9
Colombie-Britannique	15	133,7	13	57,6	25	38,9
Territoires	1	2,3	2	4,6	3	5,6
Multiprovince	-	-	-	-	-	-
Total du fédéral	22	130,7	17	76,5	22	209,5
Secteur privé						
CANADA	182	274,2	159	315,3	100	161,6
Atlantique	13	11,8	12	9,3	9	7,8
Terre-Neuve	1	2,5	4	3,1	1	3,0
Île-du-Prince-Édouard	-	-	1	0,7	-	-
Nouvelle-Écosse	7	5,4	3	1,8	2	1,1
Nouveau-Brunswick	5	3,9	4	3,7	6	3,7
Québec	39	58,5	26	87,3	19	23,3
Ontario	65	102,2	60	105,1	45	74,3
Prairies	21	27,5	20	22,1	3	2,6
Manitoba	9	10,5	5	4,8	1	1,1
Saskatchewan	2	1,8	4	4,4	-	-
Alberta	10	15,1	11	13,1	2	1,5
Colombie-Britannique	20	18,2	12	14,3	8	25,5
Territoires	-	-	-	-	-	-
Multiprovince	2	7,0	3	2,2	3	2,8
Total du fédéral	22	49,1	26	75,1	13	25,2

Tableau 3 (suite)

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par région/sphère de compétence, selon l'année et le trimestre

	2000 - 2001							
	4		1		2		3	
	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)	Nombre de conventions	Nombre de travailleurs ('000)
Tous les secteurs								
CANADA	97	160,1	75	174,7	148	304,2	86	230,1
Atlantique	4	7,8	3	6,8	10	18,9	9	17,9
Terre-Neuve	2	1,5	-	-	4	10,5	2	4,9
Île-du-Prince-Édouard	-	-	1	0,5	-	-	3	3,6
Nouvelle-Écosse	-	-	1	0,5	5	5,4	4	9,4
Nouveau-Brunswick	2	6,1	1	5,8	1	3,0	-	-
Québec	11	19,4	3	3,3	14	17,7	12	77,9
Ontario	47	82,4	35	64,9	79	137,4	32	39,8
Prairies	15	30,2	19	40,5	19	21,0	18	35,7
Manitoba	3	4,7	4	3,7	6	6,0	3	1,8
Saskatchewan	3	13,8	3	2,9	1	0,7	5	13,9
Alberta	9	11,8	12	33,9	12	15,3	8	20,0
Colombie-Britannique	10	12,6	3	36,0	9	67,6	10	46,9
Territoires	1	2,5	1	0,7	1	1,3	-	-
Multiprovince	-	-	-	-	4	7,4	1	4,5
Total du fédéral	9	25,5	11	22,6	12	32,9	6	7,4
Secteur public								
CANADA	75	130,2	55	140,7	85	198,7	54	123,9
Atlantique	3	6,8	2	6,3	8	16,8	9	17,9
Terre-Neuve	2	1,5	-	-	4	10,5	2	4,9
Île-du-Prince-Édouard	-	-	1	0,5	-	-	3	3,6
Nouvelle-Écosse	-	-	-	-	3	3,3	4	9,4
Nouveau-Brunswick	1	5,3	1	5,8	1	3,0	-	-
Québec	5	12,6	2	2,8	7	8,3	6	11,1
Ontario	40	64,1	26	45,1	47	74,1	20	23,1
Prairies	14	29,6	17	37,9	9	8,2	10	23,3
Manitoba	3	4,7	3	2,7	2	1,5	1	0,7
Saskatchewan	3	13,8	3	2,9	1	0,7	5	13,9
Alberta	8	11,2	11	32,3	6	6,0	4	8,7
Colombie-Britannique	9	11,1	3	36,0	6	64,8	6	44,1
Territoires	1	2,5	1	0,7	1	1,3	-	-
Multiprovince	-	-	-	-	-	-	-	-
Total du fédéral	3	13,3	4	11,9	7	25,1	3	4,4
Secteur privé								
CANADA	22	29,9	20	34,1	63	105,6	32	106,1
Atlantique	1	0,8	1	0,5	2	2,1	-	-
Terre-Neuve	-	-	-	-	-	-	-	-
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-	-	-	-	-	-
Nouvelle-Écosse	-	-	1	0,5	2	2,1	-	-
Nouveau-Brunswick	1	0,8	-	-	-	-	-	-
Québec	6	6,7	1	0,5	7	9,4	6	66,8
Ontario	7	8,2	9	19,8	32	63,3	12	16,7
Prairies	1	0,6	2	2,7	10	12,8	6	12,4
Manitoba	-	-	1	1,0	4	3,6	2	1,1
Saskatchewan	-	-	-	-	-	-	-	-
Alberta	1	0,6	1	1,7	6	9,3	4	11,3
Colombie-Britannique	1	1,5	-	-	3	2,8	4	2,8
Territoires	-	-	-	-	-	-	-	-
Multiprovince	-	-	-	-	4	7,4	1	4,5
Total du fédéral	6	12,2	7	10,6	5	7,8	3	3,0

Tableau 4

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

	Conventions sans clause d'IVC				Conventions avec clause d'IVC				Toutes les conventions			
	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)
Industries primaires												
1998	2	36,0	1,8	1,1	-	-	-	-	2	36,0	1,8	1,1
1999	4	47,8	2,9	1,8	4	45,2	3,8	2,5	8	46,3	6,7	2,2
2000	-	-	-	-	3	36,0	4,9	1,8	3	36,0	4,9	1,8
2000 IV	-	-	-	-	1	36,0	0,7	2,3	1	36,0	0,7	2,3
2001 I	-	-	-	-	1	42,0	1,3	2,1	1	42,0	1,3	2,1
II	1	36,0	1,4	4,2	1	48,0	1,8	1,8	2	42,7	3,2	2,9
III	1	60,0	0,7	2,4	-	-	-	-	1	60,0	0,7	2,4
Services publics												
1998	9	26,8	21,8	2,4	1	36,0	0,5	2,1	10	28,9	22,1	2,4
1999	14	50,8	30,1	1,8	2	24,0	1,8	2,4	16	49,5	31,7	1,8
2000	14	25,8	25,5	3,2	-	-	-	-	14	25,8	25,5	3,2
2000 IV	3	29,5	4,1	2,7	-	-	-	-	3	29,5	4,1	2,7
2001 I	2	18,8	4,9	3,0	2	24,0	1,4	2,3	4	19,8	6,3	2,8
II	3	34,2	3,7	2,0	-	-	-	-	3	34,2	3,7	2,0
III	2	29,9	1,3	2,4	-	-	-	-	2	29,9	1,3	2,4
Construction												
1998	46	34,1	94,8	2,4	3	48,0	2,2	3,1	49	34,4	96,8	2,4
1999	21	36,1	97,8	2,0	-	-	-	-	21	36,1	97,8	2,0
2000	7	25,2	8,9	3,8	1	48,0	0,5	2,7	8	26,4	9,4	3,6
2000 IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001 I	1	36,0	13,0	2,5	-	-	-	-	1	36,0	13,0	2,5
II	29	34,8	68,2	3,2	-	-	-	-	29	34,8	68,2	3,2
III	16	34,5	92,8	3,3	-	-	-	-	16	34,5	92,8	3,3
Fabrication												
1998	47	30,1	61,2	0,9	25	36,2	23,3	3,1	72	32,3	84,6	1,5
1999	43	52,8	30,8	1,8	31	35,5	72,8	4,3	74	40,5	103,6	3,5
2000	35	35,0	46,9	2,1	17	37,4	21,7	3,3	52	35,7	68,5	2,5
2000 IV	8	38,4	8,0	1,4	1	36,0	0,5	3,4	9	38,4	8,5	1,5
2001 I	5	39,4	5,0	1,7	3	30,1	2,0	2,3	8	36,7	7,0	1,8
II	6	40,8	5,7	2,8	13	36,8	10,5	2,8	19	38,0	16,2	2,7
III	3	50,2	2,0	2,0	3	42,1	3,5	3,9	6	45,0	5,5	3,2
Commerce de gros et de détail												
1998	13	39,8	18,1	1,8	-	-	-	-	13	39,8	18,1	1,8
1999	10	32,8	11,8	1,6	1	36,0	5,2	0,6	11	33,7	17,0	1,3
2000	12	54,3	33,0	1,9	2	71,4	10,6	1,0	14	58,4	43,6	1,7
2000 IV	5	42,8	4,7	2,2	1	70,0	3,0	1,0	6	53,4	7,7	1,7
2001 I	1	36,0	0,7	2,9	-	-	-	-	1	36,0	0,7	2,9
II	2	30,9	1,8	2,0	-	-	-	-	2	30,9	1,8	2,0
III	1	48,0	0,7	1,4	-	-	-	-	1	48,0	0,7	1,4
Transport												
1998	22	35,3	36,4	2,1	2	41,3	3,5	1,9	24	35,9	39,9	2,1
1999	19	37,9	47,2	2,9	4	43,0	12,8	2,3	23	39,0	60,0	2,8
2000	14	39,0	41,1	2,7	5	34,3	53,6	2,2	19	36,3	94,7	2,4
2000 IV	4	29,5	10,8	2,4	1	48,0	0,5	2,3	5	30,4	11,3	2,4
2001 I	7	36,3	10,5	2,7	1	36,0	1,1	2,1	8	36,2	11,7	2,7
II	6	29,3	9,9	2,9	2	50,1	3,8	2,7	8	35,0	13,8	2,9
III	6	37,6	7,3	3,0	-	-	-	-	6	37,6	7,3	3,0

conv. - Nombre de conventions
dur. - Durée moyenne de la convention
trav. - Nombre de travailleurs
rajust. - Rajustement annuel moyen (en %)

Tableau 4 (suite)

Nombre de conventions et de travailleurs visés, par grand secteur industriel, avec ou sans clause d'IVC, selon l'année et le trimestre

		Conventions sans clause d'IVC				Conventions avec clause d'IVC				Toutes les conventions			
		conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)	conv.	dur. (en mois)	trav. ('000)	rajust. (en %)
Information et culture													
1998		11	40,9	23,3	1,1	1	48,0	1,1	2,4	12	41,2	24,4	1,1
1999		14	32,8	34,8	2,5	4	56,7	11,2	2,4	18	38,5	46,0	2,5
2000		8	39,4	10,3	2,9	-	-	-	-	8	39,4	10,3	2,9
2000	IV	5	40,7	6,3	3,2	-	-	-	-	5	40,7	6,3	3,2
2001	I	1	36,0	3,6	3,7	-	-	-	-	1	36,0	3,6	3,7
	II	2	39,1	1,2	3,1	-	-	-	-	2	39,1	1,2	3,1
	III	1	12,0	1,1	4,2	-	-	-	-	1	12,0	1,1	4,2
Finance, immobilier et gestion													
1998		11	23,9	21,3	0,7	2	50,4	1,3	2,6	13	25,5	22,7	0,8
1999		4	34,5	2,9	2,8	-	-	-	-	4	34,5	2,9	2,8
2000		7	35,4	12,0	1,7	1	36,0	1,1	2,8	8	35,4	13,1	1,8
2000	IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2001	I	2	24,0	1,3	2,9	-	-	-	-	2	24,0	1,3	2,9
	II	6	40,4	9,0	2,0	-	-	-	-	6	40,4	9,0	2,0
	III	3	33,8	2,8	3,1	-	-	-	-	3	33,8	2,8	3,1
Éducation, santé et services sociaux													
1998		133	32,9	350,8	1,4	2	28,1	1,1	0,8	135	32,9	351,9	1,4
1999		138	36,5	297,7	1,8	-	-	-	-	138	36,5	297,7	1,8
2000		192	36,3	497,7	2,6	2	31,7	1,4	3,8	194	36,2	499,1	2,8
2000	IV	49	26,1	60,4	3,3	1	36,0	0,9	4,7	50	26,2	61,3	3,3
2001	I	40	25,9	61,6	4,4	1	60,0	3,5	2,1	41	27,3	65,1	4,3
	II	57	22,6	86,1	3,3	2	36,0	61,0	2,1	59	26,2	147,1	2,8
	III	28	27,6	40,8	3,3	2	36,0	36,8	4,5	30	31,6	77,6	3,9
Loisirs et hôtellerie													
1998		10	38,2	9,9	3,5	1	36,0	0,6	1,8	11	38,1	10,5	3,4
1999		14	33,6	13,3	2,8	-	-	-	-	14	33,6	13,3	2,8
2000		6	46,2	7,7	3,0	-	-	-	-	6	46,2	7,7	3,0
2000	IV	2	50,5	3,1	3,8	-	-	-	-	2	50,5	3,1	3,8
2001	I	1	36,0	0,6	3,0	-	-	-	-	1	36,0	0,6	3,0
	II	2	36,0	5,0	4,3	-	-	-	-	2	36,0	5,0	4,3
	III	1	36,0	0,8	2,7	-	-	-	-	1	36,0	0,8	2,7
Administration publique													
1998		62	28,6	247,8	1,8	-	-	-	-	62	28,6	247,8	1,8
1999		47	28,6	143,2	2,2	2	36,0	1,8	2,1	49	28,6	145,0	2,2
2000		69	25,9	293,2	2,3	1	36,0	5,3	2,4	70	26,1	298,5	2,3
2000	IV	16	33,9	37,1	2,5	-	-	-	-	16	33,9	37,1	2,5
2001	I	5	27,9	11,3	3,6	2	35,7	32,9	3,0	7	33,7	44,2	3,1
	II	14	32,8	33,2	3,0	2	36,0	2,1	2,4	16	33,0	35,3	3,0
	III	18	26,4	38,8	3,0	1	36,0	0,7	2,4	19	28,5	39,5	3,0

conv. - Nombre de conventions
dur. - Durée moyenne de la convention
trav. - Nombre de travailleurs
rajust. - Rajustement annuel moyen (en %)

Tableau 5

Rajustements salariaux des taux de base, nombre de conventions et de travailleurs visés, selon l'année et le trimestre

	1998	1999	2000	2000 - 2001			
				4	1	2	3
Toutes les industries							
Rajustements salariaux	1,7	2,2	2,5	2,9	3,5	2,9	3,4
Nombre de conventions	403	376	396	97	75	148	86
Nombre de travailleurs ('000)	920,5	821,8	1 075,2	160,1	174,7	304,2	230,1
Secteur privé							
Rajustements salariaux	1,8	2,7	2,3	2,2	2,4	2,9	3,2
Nombre de conventions	182	159	100	22	20	63	32
Nombre de travailleurs ('000)	274,2	315,3	161,6	29,9	34,1	105,6	108,1
Secteur public							
Rajustements salariaux	1,6	1,9	2,5	3,0	3,8	2,8	3,6
Nombre de conventions	221	217	296	75	55	85	54
Nombre de travailleurs ('000)	646,3	506,4	913,5	130,2	140,7	198,7	123,9
Compétence fédérale							
Rajustements salariaux	2,2	2,9	2,1	2,4	4,0	3,4	4,4
Nombre de conventions	16	10	18	3	2	5	1
Nombre de travailleurs ('000)	124,2	53,2	154,8	13,3	7,6	21,3	2,9
Société de la couronne							
Rajustements salariaux	2,2	2,4	2,2	-	-	3,2	4,0
Nombre de conventions	7	6	3	-	-	3	2
Nombre de travailleurs ('000)	8,3	19,8	46,6	-	-	5,4	1,4
Administration provinciale							
Rajustements salariaux	1,7	1,6	2,6	2,8	2,9	2,9	3,4
Nombre de conventions	30	21	37	6	4	9	5
Nombre de travailleurs ('000)	112,2	73,9	114,4	11,1	36,8	15,0	17,2
Administration locale							
Rajustements salariaux	1,5	2,3	2,5	2,5	2,7	2,5	2,5
Nombre de conventions	32	34	33	13	4	6	15
Nombre de travailleurs ('000)	48,3	44,2	69,2	20,0	5,0	6,2	24,1
Éducation, santé et bien-être							
Rajustements salariaux	1,4	1,8	2,6	3,3	4,4	2,8	3,9
Nombre de conventions	134	136	193	51	39	60	30
Nombre de travailleurs ('000)	351,3	292,0	497,1	82,4	80,7	147,6	77,6
Services publics							
Rajustements salariaux	1,4	2,1	3,4	2,8	3,2	2,4	3,0
Nombre de conventions	2	10	12	2	8	2	1
Nombre de travailleurs ('000)	2,1	23,3	31,4	3,3	10,6	3,1	0,6

Tableau 6

Indicateurs économiques choisis, selon l'année et le trimestre

	1998	1999	2000	2000 - 2001			
				4	1	2	3
Règlements salariaux (%)	1,7	2,2	2,5	2,9	3,5	2,9	3,4
Secteur public (%)	1,6	1,9	2,5	3,0	3,8	2,8	3,6
Secteur privé (%)	1,8	2,7	2,3	2,2	2,4	2,9	3,2
Convention en vigueur (%)	1,7	1,9	2,3	2,4	2,5	2,4	2,4
Secteur public (%)	1,4	1,7	2,2	2,4	2,4	2,5	2,4
Secteur privé (%)	2,3	2,1	2,4	2,4	2,6	2,4	2,5
Indice des prix à la consommation							
Taux de variation[1]	0,9	1,7	2,7	3,1	2,8	3,6	2,7
PIB[2] au coût des facteurs[3]							
Taux de variation[1]	3,1	4,8	4,5	3,8	1,9	1,6	-3,5
Taux de productivité du travail (%)	0,7	2,2	1,8	1,2	0,8	0,6	-0,3
Coût unitaire de la main-d'oeuvre (%)	1,4	0,8	2,3	2,7	3,2	1,5	2,5
Taux de variation[1]	8,3	7,6	6,8	6,9	7,0	7,0	7,1
Emploi (en milliers)[3]	14 140	14 531	14 910	15 028	15 062	15 101	15 083
Taux de variation[1]	2,7	2,8	2,6	2,3	1,6	1,4	1,0
Gains hebdomadaires moyens[3]	632,09 $	638,67 $	653,50 $	657,82 $	660,78 $	660,79 $	667,83 $
Taux de variation[1]	1,4	1,0	2,3	2,3	2,0	1,4	1,7
Gains horaires	15,81 $	16,07 $	16,52 $	16,47 $	16,64 $	16,71 $	16,87 $
Taux de variation[1]	1,5	1,6	2,8	1,5	0,1	0,9	2,6

[1] Taux de variation par rapport à la même période l'année précédente.
[2] PIB : produit intérieur brut au coût des facteurs (1992).
[3] Données désaisonnalisées.

NOTES TECHNIQUES

Les renseignements contenus dans le présent rapport sont extraits des conventions collectives au Canada visant 500 travailleurs ou plus, dans l'ensemble des industries. Quelques conventions ont été exclues, soit celles où les travailleurs sont rémunérés à la pièce ou selon le nombre de kilomètres parcourus.

L'industrie de la construction est exclue avant 1983.

Le taux de base

Le taux de base est celui qui s'applique à la catégorie des ouvriers qualifiés, la plus faiblement rémunérée dans le groupe de négociation. En général, le taux de base est le taux de salaire d'une classe d'emploi composée de manoeuvres et de travailleurs spécialisés. Tel n'est cependant pas le cas pour les conventions qui ne s'appliquent qu'aux travailleurs qualifiés et aux professionnels.

Puisque seul le taux de base d'une convention est utilisé, les données sur les variations en pourcentage qui en résultent ne reflètent pas nécessairement les variations moyennes des salaires de tous les travailleurs du groupe de négociation. Ainsi, lorsqu'une augmentation générale est négociée pour toutes les catégories, en cents l'heure (ou autrement en argent), les calculs à partir du taux de base donnent des résultats plus élevés que les calculs à partir de tout autre taux plus élevé, y compris le taux moyen. Dans le cas des négociations concernant différentes catégories, où les augmentations en pourcentage ou en argent varient, le calcul à partir du taux de base peut donner des résultats qui soient supérieurs ou inférieurs à ceux du calcul à partir du taux moyen. Lorsqu'une augmentation générale est négociée en pourcentage pour toutes les catégories, le calcul à partir du taux de base donne des résultats analogues à ceux du calcul à partir de tout autre taux, y compris le taux moyen. Il y aurait lieu de noter qu'on ne dispose pas de renseignements sur les taux moyens de tous les travailleurs d'un groupe de négociation.

Augmentation effective des salaires

L'augmentation effective des salaires se définit comme l'augmentation des taux de rémunération comprenant les paiements prévue en vertu des **clauses d'indemnité de vie chère (IVC)**. On prévoit les versements à effectuer en vertu de ces clauses en chiffrant les caractéristiques des clauses d'IVC de chaque convention et en utilisant les augmentations effectives de l'indice des prix à la consommation (IPC) qui sont disponibles et un taux d'inflation projeté pour la période restante de chaque convention collective. Dans les trimestres suivants, ces prévisions seront réévaluées à l'aide de nouvelles valeurs d'IPC, à mesure que celles-ci deviendront disponibles.

Dans le présent rapport, quand les données effectives du taux d'inflation n'étaient pas disponibles, nous avons simulé un **taux d'inflation de 2,0 %**. Ce chiffre se fonde sur la moyenne des prévisions de taux d'inflation produits par des agences de recherche et des institutions financières. Le sommaire des taux d'inflation prévus par ces institutions ne constitue en aucune façon une prévision officielle de Développement des ressources humaines Canada. Lorsque d'autres taux d'inflation sont utilisés, les taux d'augmentation de salaire pour les nouveaux règlements peuvent changer. Le taux d'inflation prévu sera révisé périodiquement afin de refléter les conditions économiques courantes.

En faisant intervenir des prévisions raisonnables des versements futurs effectués en vertu des clauses d'IVC, la notion d'augmentation salariale effective facilite une comparaison exacte des conventions avec ou sans clause d'IVC et permet, toutes conventions confondues, d'obtenir une meilleure mesure des règlements salariaux.

Secteurs public et privé

La principale unité d'observation est l'unité de négociation collective; toutefois, la désignation aux fins de l'inclusion dans le secteur public se fonde sur les caractéristiques de l'employeur avec lequel une unité négocie. La mention de ces caractéristiques rend les lignes directrices conformes aux expressions « unités institutionnelles » ou « entités » utilisées par Statistique Canada.

Même si les critères s'appliquent uniquement à la classification du secteur public, *le secteur privé est défini par défaut.*

Les unités de négociation du secteur public négocient les salaires ou les autres conditions de travail avec un employeur qui fait partie d'une administration publique ou d'une entreprise publique ou un agent de celles-ci. Ce qui distingue ces deux groupes, c'est que l'un a des activités « non commerciales » (administration publique) tandis que l'autre a des activités « commerciales » (entreprise publique).

Administration publique (non commerciale)

L'administration publique englobe toutes les entités non commerciales contrôlées par les gouvernements et financées principalement au moyen d'impôts ou d'autres fonds publics. Ces entités fournissent des biens et (ou) services gratuitement ou à des prix indépendants du marché, puisqu'elles ne visent pas à faire des profits.

Les sous-secteurs de l'administration publique sont indiqués ci-après :

(1) administration fédérale
Dans l'administration fédérale, la négociation collective est régie par la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (parties 1 et 2) et par la *Loi sur les relations de travail au Parlement.*

(2) administrations provinciales et territoriales

a) services administratifs;

b) organismes ou institutions dans le domaine des soins de santé, de l'enseignement ou des services sociaux :
   (i) hôpitaux publics,
   (ii) établissements provinciaux de soins pour bénéficiaires internes,
   (iii) universités,
   (iv) collèges, institutions professionnelles,
   (v) entreprises commerciales de services sociaux,
   (vi) établissements provinciaux d'enseignement élémentaire et secondaire.

(3) services des administrations locales

a) organismes des administrations locales comme les municipalités, les conseils, les commissions;

b) conseils scolaires;

c) services sociaux : établissements au niveau local dont l'activité principale consiste à offrir uniquement des soins à domicile, par exemple les foyers pour personnes âgées, aveugles ou séniles, les pensions pour les personnes âgées, les garderies, les refuges.

Entreprise publique (commerciale)

Les activités commerciales du secteur public se divisent en trois grands sous-groupes, selon le degré de contrôle exercé par l'administration publique :

(1) contrôle direct
L'entreprise est contrôlée directement par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :

(a) l'administration publique détient directement plus de 50 % des participations avec droit de vote;

(b) l'administration publique a une option irrévocable ou le droit d'acquérir des actions, ou bien elle a une dette convertible ou un droit sur l'actif qu'elle peut réaliser à sa discrétion.

(2) contrôle effectif
Une entreprise est contrôlée de fait par une administration publique si l'une des conditions suivantes s'applique :

(a) l'administration publique a un droit de vote important, où « important » signifie :
   (i) sa part est le bloc de participation avec droit de vote le plus considérable; et
   (ii) sa part représente plus de 33,3 % de la participation avec droit de vote; et
   (iii) le bloc est plus grand que le pourcentage combiné de deux autres blocs les plus importants;

(b) l'entreprise déclare qu'elle est de fait contrôlée par une administration publique;

(c) il existe une méthode ou une variété de méthodes (par exemple droit de vote important, ententes techniques, gestion des approvisionnements ou contrat d'approvisionnement, contrats de gestion, coordination des conseils d'administration, etc.).

(3) contrôle indirect
Une entreprise commerciale est sous le contrôle indirect d'une administration publique si cette administration exerce un contrôle direct ou effectif sur une entreprise publique qui elle-même exerce un contrôle direct ou effectif sur cette entreprise commerciale.

DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES CONVENTIONS COLLECTIVES EN VIGUEUR

Nicole Boudreault
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Introduction

Le présent article est un survol d'exemples de dispositions relatives aux droits de l'employeur et de l'employé qui figurent dans les conventions collectives en vigueur disponibles à la Direction de l'information sur les milieux de travail. En effet, ces exemples proviennent de conventions collectives représentant un échantillonnage stratifié selon la taille et l'unité de négociation; soit les petites unités (100–499 travailleurs), les moyennes (500–1999 travailleurs) et les grandes (2 000 travailleurs et plus) unités de négociation. Des dispositions particulières relatives aux droits de l'employeur comprennent le droit de faire subir un test de dépistage des drogues et alcool, un test d'intelligence et aptitudes, de détection de mensonges, ainsi qu'une surveillance électronique et une surveillance Internet/téléphonique. Des dispositions portant sur les droits de l'employé comportent celles relatives aux travailleurs âgés, aux programmes d'aide pour toxicomanes, aux services de santé et de loisirs ainsi que d'autres programmes d'aide.

Droits de l'employeur

1. Dépistage des drogues et alcool

On retrouve quelques exemples de cette disposition dans les petites, moyennes et grandes unités de négociation, toutes situées dans le secteur de la fabrication. Le dépistage des drogues et alcool est soit restreint, permis ou interdit.

Exemples

La convention collective signée entre la Compagnie Kenworth du Canada et les Travailleurs canadiens de l'automobile, stipule que les employés peuvent être appelés, sous réserve de soupçons raisonnables ou d'un accident industriel, à se soumettre à un test de dépistage d'alcool ou de drogues. Tout employé dont le test est positif est automatiquement suspendu jusqu'à la fin d'un traitement médical pour alcoolisme ou toxicomanie. À la fin du traitement, l'employé sera réintégré au travail sans perte d'ancienneté et devra se soumettre à des tests imprévus d'alcool ou de drogue pendant une période de douze mois suivant son retour.

Par ailleurs, la convention collective conclue entre Lear Corporation Canada Ltd. et les Travailleurs canadiens de l'automobile, stipule que la compagnie ne procédera pas à des tests de dépistage des drogues dans le milieu de travail tant qu'une législation à cet effet n'ait été introduite au Canada.

2. Test d'intelligence et d'aptitudes

Pour ce qui est de cette disposition, nous retrouvons des exemples dans plusieurs secteurs d'activités mais surtout dans le secteur de la fabrication, au sein des petites et moyennes unités de négociation. La plupart des exemples stipulent qu'il est permis de procéder à de tels tests.

Exemples

En vertu de la convention collective signée entre Spruce Falls Inc. et la Joint Union Coalition, tous les nouveaux employés doivent subir une batterie de tests d'aptitudes comme condition d'emploi.

Cependant, dans l'entente conclue entre Culinar Inc. et le Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, de la confiserie et du tabac, section locale 480, une disposition stipule qu'à l'exception de fonctions spécialisées spécifiquement énumérées dans la convention, aucun test visant à

vérifier les habiletés à lire, écrire, comprendre et compter ne sera exigé des salariés occupant déjà une fonction pour laquelle de telles habiletés sont requises avant de procéder à la période d'adaptation.

3. Détection de mensonges

Les exemples relatifs à ce type de disposition se trouvent dans les secteurs du commerce de gros et de détail et dans celui des loisirs et hôtellerie. Dans la plupart des cas, l'utilisation de tests de détection de mensonges est interdite.

Exemples

L'entente entre les employés du Casino de Windsor et les Travailleurs canadiens de l'automobile, précise que l'employeur n'introduira pas de tests de détection de mensonges dans le milieux de travail avant que ceci ne soit prévu par la législation canadienne.

Les employés de New Dominion Stores représentés par le Retail, Wholesale Canada, la division canadienne du secteur des services des Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 414, ne subiront pas un test de stress ou de détection de mensonges, sauf sur une base volontaire.

4. Surveillance électronique

C'est encore une fois dans le secteur de la fabrication que l'on retrouve des exemples de ce type. La plupart des exemples stipulent que la surveillance électronique est permise tandis que son usage est restreint et voire même complètement interdit dans certains cas.

Exemples

Dans la convention collective signée entre Overwaitea Foods et Save-On Foods (magasins de Colombie-Britannique) et le Syndicat international des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 1518, la surveillance électronique est permise. En effet, la surveillance vidéo est considérée comme un outil important pour la protection des biens de l'employeur, de même que pour assurer la sécurité des employés. Il a été également prouvé que ce type de surveillance a un effet de dissuasion sur les criminels et prévient les vols. L'employeur peut utiliser des caméras vidéos dans presque tous les endroits du magasin, et ce dans les limites permises par la loi.

La surveillance électronique est également permise en vertu de l'entente entre La Presse et le Syndicat des employées et employés professionnels(les) et de bureau, section locale 57. On y stipule qu'un système électronique de contrôle des accès est installé dans le but de protéger les personnes ainsi que leurs biens et ceux de l'entreprise. Le système électronique de contrôle des accès ne doit pas être utilisé pour contrôler l'assiduité des employés. Aussi, ce qui a été vu et enregistré par le système électronique de contrôle est irrecevable comme preuve dans un arbitrage, des mesures disciplinaires ou administratives, sauf dans le cas d'un acte ou d'une infraction au sens du *Code Criminel*.

5. Surveillance Internet/téléphonique

Aucune convention collective à l'étude, ne fait état d'exemples de disposition portant sur la surveillance Internet/téléphonique; toutefois, l'usage accru des communications par voie électronique conduira probablement à l'élaboration de ce type de clauses.

Droits de l'employé

1. Dispositions relatives aux travailleurs âgés

Quelques exemples de ces dispositions se trouvent dans les secteurs de la fabrication, de l'éducation, santé et services sociaux, mais surtout dans celui de la construction.

Exemples

En vertu de l'entente entre QIT-Fer et Titane Inc. et le Syndicat des ouvriers du fer et du titane, lorsqu'un salarié est incapable de maintenir les normes d'efficacité et de sécurité exigées par sa fonction à cause d'une incapacité d'ordre non professionnelle, en raison de son âge ou pour d'autres raisons, l'employeur peut, après consultation avec le syndicat, le placer dans un autre poste pour lequel il est qualifié, et ce conformément à son ancienneté. De plus, le salarié reçoit le taux horaire régulier de son poste précédent jusqu'à ce que le taux de son nouveau poste atteigne la rémunération qui lui était versée avant son affectation.

Dans la convention collective entre le Gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1253 (partie II), visant les manoeuvres, gens de métiers et employés des

services généraux, il est mentionné qu'un employé âgé qui n'est plus capable de remplir ses fonctions ordinaires peut obtenir un autre emploi convenable.

2. *Programme d'aide pour les toxicomanes*

Nous retrouvons plusieurs exemples de cette disposition dans les conventions collectives examinées. Cependant, c'est dans le secteur de la fabrication que l'on retrouve le plus d'exemples, et plus particulièrement dans les petites et moyennes unités de négociation. Au niveau des grandes unités de négociation, les dispositions concernent surtout les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux.

Exemples

Dans la convention signée entre Les pêcheries Marinard Ltée. et le Syndicat des pêcheries Marinard, l'alcoolisme ou la dépendance envers les drogues sont reconnues comme des maladies. Lorsqu'un salarié doit s'absenter pour suivre un traitement médical prescrit par un médecin de son choix pour alcoolisme ou autres toxicomanies, il est admissible à un congé de maladie. Durant un tel congé, l'employé doit obligatoirement suivre le traitement prescrit et fournir une attestation de l'institution ou d'un professionnel traitant afin d'accumuler son ancienneté.

En Ontario, dans l'entente conclue entre Pipe Line Contractors Association of Canada et divers syndicats, l'employeur et l'employé doivent contribuer chacun 1 ¢ par heure travaillée pour un total de 2 ¢ par heure travaillée, au Fonds pour l'abus de drogue et d'alcool.

3. *Services de santé et de loisirs*

À nouveau, les exemples répertoriés se trouvent surtout dans le secteur de la fabrication.

Exemples

Dans l'entente conclue entre Abitibi-Consolidated et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 60N, tous les camps doivent être équipés d'une salle récréative. Ces salles doivent être assez grandes et aménagées afin de recevoir facilement au moins la moitié des employés.

Dans l'entente entre Lear Canada et les Travailleurs canadiens de l'automobile, il est prévu que le centre récréatif et de conditionnement physique pour les employés restera ouvert pendant la durée de la convention collective.

4. *Autres programmes d'aide*

Cette section couvre tous les autres programmes d'aide à l'exception de l'aide juridique. Divers secteurs industriels offrent des exemples à cet égard. Notons cependant que c'est à nouveau dans le secteur de la fabrication que se retrouvent le plus d'exemples et ce tant pour les petites que les moyennes unités de négociation. Dans les grandes unités de négociation, c'est dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de services sociaux qu'il existe le plus d'exemples.

Exemples

L'entente entre Excaldor et le Syndicat démocratique des salariés de la co-op de Dorchester stipule que l'employeur doit offrir un programme d'aide aux salariés souffrant de sérieux troubles fonctionnels causés notamment par l'usage de drogue ou d'alcool ou des difficultés personnelles. Ces employés sont référés aux services appropriés en vue de résoudre ou prévenir de tels problèmes. L'employeur et le syndicat discuteront des modalités du programme lors de la réunion du comité des relations de travail.

Dans la convention collective signée par AltaSteel Ltd. et les Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 5220, les parties reconnaissent que les employés représentent leurs biens les plus précieux et que le traitement de problèmes liés à l'alcoolisme, les drogues, les maladies physiques, mentales ou émotionnelles etc., a plus de chance de réussir si ces derniers sont identifiés à un stade précoce et si les employés sont référés à une ressource appropriée. À cet égard, les parties s'entendent pour établir et maintenir un programme de référence des employés touchés, destiné à prévenir et résoudre des problèmes personnels, sociaux ou de santé qui sont ou pourraient être reliés au travail; à améliorer la qualité de vie et aider les employés en difficulté en les référant à des ressources extérieures appropriées.

Conclusion

De façon générale, tel que constaté dans cet article, il existe peu de dispositions relatives aux droits de l'employeur et de l'employé dans les conventions collectives analysées, à part les dispositions concernant la toxicomanie et autres programmes d'aide. De plus, il est intéressant de signaler que les conventions collectives issues du secteur de la fabrication recourent plus souvent à ces dispositions. Enfin, puisque plusieurs des dispositions mentionnées sont encore matière à discussion entre les intervenants, une analyse plus poussée en démontrera certainement une fréquence grandissante dans les conventions collectives au Canada.

À paraître dans la prochaine publication!!!

Au cours de l'année 2000, la Direction de l'information sur les milieux de travail a instauré une étude sur les petites unités de négociation pour satisfaire les demandes des clients et refléter la répartition des milieux de travail de petites taille au sein des industries canadiennes. Ces petites unités ne constituent qu'un échantillon par secteurs d'activité, par opposition aux moyennes et grandes unités de négociation qui représentent toutes les unités de négociation reconnues au Canada. La prochaine Gazette comportera une analyse de ces nouvelles unités.

ARRÊTS DE TRAVAIL – 2001 ET PERSPECTIVE CHRONOLOGIQUE

Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Principaux arrêts de travail (500 travailleurs ou plus)

Sommaire

Il y a eu huit arrêts de travail impliquant plus de 500 travailleurs au cours du troisième trimestre de l'an 2001 au Canada. Trois arrêts de travail majeurs représentent 83 % de jours-personnes non travaillés. La grève des employés du Gouvernement du Canada et de l'Alliance de la Fonction publique du Canada représente 134 140 jours-personnes non travaillés, soit environ 49 % de jours-personnes non travaillés durant le troisième trimestre. En Colombie-Britannique, les arrêts de travail chez Translink et Health Employers Association impliquant les employés paramédicaux et les infirmiers, représentent respectivement 82 220 et 32 000 jours-personnes non travaillés, soit 34 % de plus du total du troisième trimestre.

Tableau 1

Principaux arrêts de travail par sphère de compétence, troisième trimestre de 2001

Compétence	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve	1	1 110	22 140
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-
Nouvelle-Écosse	-	-	-
Nouveau-Brunswick	1	2 897	5 160
Québec	-	-	-
Ontario	2	1 100	26 800
Manitoba	-	-	-
Saskatchewan	-	-	-
Alberta	-	-	-
Colombie-Britannique	3	37 275	115 420
Territoires	-	-	-
Multiprovince	-	-	-
Total provinces	**7**	**42 182**	**189 520**
Code canadien du travail - Partie I	-	-	-
Administration fédérale	1	43 148	184 140
Total fédéral	**1**	**43 148**	**184 140**
Total	**8**	**85 330**	**333 660**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Tableau 2

Principaux arrêts de travail par secteur industriel, troisième trimestre de 2001

Secteur industriel	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	-	-	-
Services publics	-	-	-
Construction	-	-	-
Fabrication	1	600	16 800
Commerce de gros et de détail	-	-	-
Transport	1	3 575	82 220
Information et culture	-	-	-
Finance, immobilier et gestion	-	-	-
Éducation, santé et services sociaux	4	37 507	60 500
Loisirs et hôtellerie	-	-	-
Administration publique	2	43 648	174 140
Divers secteurs d'activité	-	-	-
Total	**8**	**85 330**	**333 660**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Tous les arrêts de travail (un travailleur ou plus)

Tableau 3

Tous les arrêts de travail par sphère de compétence, deuxième trimestre de 2001

Compétence	Cumulatif au 30 juin 2001		
	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés
Terre-Neuve	7	17 064	63 460
Île-du-Prince-Édouard	-	-	-
Nouvelle-Écosse	2	4 630	2 200
Nouveau-Brunswick	1	2 500	7 140
Québec	5	23 335	172 020
Ontario	11	20 349	311 750
Manitoba	-	-	-
Saskatchewan	1	12 000	51 430
Alberta	1	1 950	70 200
Colombie-Britannique	2	13 375	248 410
Territoires	1	614	900
Multiprovince	-	-	-
Total provinces	**31**	**95 817**	**927 510**
Code canadien du travail - Partie I	1	500	10 000
Administration fédérale	-	-	-
Total fédéral	1	500	10 000
Total	**32**	**96 317**	**937 510**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Tableau 4

Tous les arrêts de travail par secteur industriel, deuxième trimestre de 2001

Secteur industriel	Cumulatif au 30 juin 2001		
	Arrêts	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés
Industries primaires	2	2 510	85 130
Services publics	-	-	-
Construction	2	15 500	80 000
Fabrication	2	1 700	6 300
Commerce de gros et de détail	1	825	41 280
Transport	3	6 025	309 010
Information et culture	1	891	3 500
Finance, immobilier et gestion	1	4 500	18 070
Éducation, santé et services sociaux	17	57 058	372 710
Loisirs et hôtellerie	1	1 700	1 700
Administration publique	2	5 608	21 830
Divers secteurs d'activité	-	-	-
Total	**32**	**96 317**	**937 510**

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

Un rapport hebdomadaire des principaux arrêts de travail au Canada et une perspective chronologique complète sont disponibles sur le site Web :

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/wid-dimt/fra

Tableau 5

Arrêts de travail – Une perspective chronologique

Période	Nombre débutant année ou mois	Pendant l'année ou le mois*			En % du temps de travail estimatif
		Nombre total	Travailleurs en cause	Jours-personnes non travaillés	
1991	399	463	253 334	2 516 090	0,09
1992	353	404	149 940	2 110 180	0,07
1993	323	381	101 784	1 516 640	0,05
1994	312	374	80 856	1 606 580	0,06
1995	282	328	149 159	1 583 070	0,05
1996	297	330	281 816	3 351 850	0,11
1997	229	284	257 664	3 610 210	0,12
1998	341	381	244 402	2 443 880	0,08
1999	358	413	158 612	2 445 740	0,08
2000	196	254	131 430	1 230 490	0,04
2000					
Juillet	2	3	14 130	82 010	0,03
Août	5	5	4 720	31 020	0,01
Septembre	2	5	11 535	50 910	0,02
Octobre	10	13	26 973	121 100	0,04
Novembre	2	9	11 339	120 470	0,04
Décembre	1	4	5 392	34 590	0,01
2001					
Janvier	-	2	1 947	28 700	0,01
Février	2	3	3 764	39 830	0,01
Mars	4	6	8 850	95 990	0,04
Avril	13	18	42 626	401 360	0,15
Mai	5	8	35 630	210 910	0,07
Juin	5	10	37 530	160 720	0,06

* Se réfère aux arrêts de travail qui ont débuté au cours de l'année ou du mois ainsi qu'aux arrêts de travail reportés de l'année ou du mois précédent.

Source : Direction de l'information sur les milieux de travail

NOTES TECHNIQUES

Les données sur les arrêts de travail recueillies par la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada portent sur les grèves et les lock-out d'une durée d'au moins 10 jours-personnes.

Une grève est un arrêt de travail concerté qu'un groupe d'employés déclenche pour amener un employeur à modifier sa position lors du processus de négociation. Une grève est légale lorsque les conditions prescrites par la loi sont respectées, notamment que la grève ait lieu durant les négociations. Une grève est dite illégale si elle est déclenchée sans respecter les conditions légales qui s'y rapportent. Un lock-out est une interruption du travail décrétée par un employeur ou un groupe d'employeurs afin de faire pression sur les travailleurs pour qu'ils modifient leur position lors du processus de négociation.

Les événements à l'origine d'un arrêt de travail sont parfois si complexes qu'il devient impossible, du point de vue statistique, de faire la distinction entre une grève et un lock-out.

Voici les principaux termes utilisés pour décrire les arrêts de travail sur lesquels des données sont recueillies :

Employeur : entreprise ou entreprises qui emploient les travailleurs déclarés en grève ou en lock-out.

Localité : endroit où se trouvent l'entreprise ou les établissements où s'est produit l'arrêt de travail.

Industrie : industrie de l'employeur selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (1997).

Syndicat : organisation ou organisations de travailleurs directement concernée(s) ou intéressée(s) par le différend ayant mené à l'arrêt de travail.

Travailleurs en cause : nombre total réel ou approximatif de travailleurs déclarés en grève ou en lock-out, que ceux-ci soient tous membres ou non du syndicat directement concerné par le différend qui a mené à l'arrêt de travail. Quand le nombre de travailleurs en cause varie durant l'arrêt de travail, le nombre maximum est utilisé pour calculer les totaux annuels à partir des autres totaux. (Quand un arrêt de travail a débuté au cours d'une année précédente, le nombre de travailleurs utilisé est celui qui correspond au nombre maximum de travailleurs enregistré pendant l'arrêt de travail.) De même, les totaux mensuels sont basés sur les chiffres les plus élevés, mais on tient compte des changements signalés dans le nombre de travailleurs en cause dans les arrêts de travail de deux mois ou plus. Le nombre total de travailleurs indiqué peut inclure les mêmes travailleurs plus d'une fois si ceux-ci ont pris part à plus d'un arrêt de travail pendant l'année (ou la période de référence). Les travailleurs indirectement touchés, par exemple ceux qui sont mis à pied par suite d'un arrêt de travail, ne sont pas compris dans les données sur les travailleurs en cause.

Début : date du premier jour où l'arrêt de travail a été déclenché.

Fin : quand les parties se sont entendues pour mettre fin à un arrêt de travail, la date de la fin de cet arrêt de travail correspond à celle où les employés ont recommencé à travailler. Dans les cas où il a été impossible de reprendre les activités normales tout de suite après que les employés aient accepté de retourner au travail, la date de la fin de l'arrêt de travail correspond à celle où les employés étaient prêts à retourner travailler.

Il arrive parfois qu'on ne mette jamais fin à un arrêt de travail officiellement et cela présente des difficultés sur le plan statistique. Dans de tels cas, aux fins de l'établissement des données statistiques, on considère que l'arrêt de travail s'est terminé à la date où il a été établi qu'au moins les deux tiers des travailleurs visés étaient retournés au travail ou avaient trouvé un emploi chez un autre employeur ou à la date où il a été signifié que l'entreprise ne reprendrait pas ses activités suspendues par l'arrêt de travail.

Durée : la durée de chaque arrêt de travail est calculée en jours ouvrables, en comptant le jour où a débuté l'arrêt de travail et tous les jours ouvrables suivant jusqu'au jour où l'arrêt de travail a pris fin. On entend par jours ouvrables les jours où l'établissement en cause aurait normalement été en activité (cinq jours par semaine).

Durée en jours-personnes : durée en jours ouvrables multipliée par le nombre de travailleurs en cause. Dans le cas des arrêts de travail touchant des établissements où le nombre de jours ouvrables par semaine (voir le paragraphe sur la durée ci-dessus) est plus élevé que le nombre de jours travaillés par chaque travailleur, la durée en jours-personnes est rajustée en conséquence. Dans la mesure du possible, on tient aussi compte de la variation du nombre de travailleurs visés par un arrêt de travail dans le calcul de la durée en jours-personnes. Les données sur la durée des arrêts de travail exprimée en jours-personnes sont fournies pour permettre d'établir des comparaisons entre les arrêts de travail à l'aide d'un dénominateur commun. Elles ne sont pas destinées à mesurer la perte de temps de production du point de vue économique. L'expression « temps perdu » est parfois utilisée. Cependant l'expression courante qu'il est préférable d'utiliser est « jours-personnes non travaillés » étant donné que la durée en jours-personnes de tous les arrêts de travail durant une année est aussi indiquée en pourcentage du temps de travail estimé sur la base des estimations du nombre de travailleurs non agricoles rémunérés au Canada, estimations calculées à partir des données recueillies dans le cadre de l'Enquête sur la population active, menée par Statistique Canada.

Sphère de compétence : les données statistiques sur les arrêts de travail sont aussi présentées par sphère de compétence. Elles sont élaborées pour chaque administration provinciale et pour les entreprises qui relèvent de la partie I du *Code canadien du travail*, lesquelles recueillent des statistiques sur les relations du travail d'un établissement donné impliqué dans un arrêt de travail. Les données statistiques contenues dans les tableaux présentés par sphère de compétence sont en fait des données par province, sauf dans le cas de la sphère de compétence fédérale.

Les données portent sur tous les arrêts de travail qui ont été signalés à la Direction de l'information sur les milieux de travail et respectent les critères définis ci-dessus, notamment en ce qui concerne le nombre minimum de jours-personnes. Il est généralement admis que les méthodes utilisées pour recueillir ces données sont adéquates et permettent d'écarter le risque d'un oubli majeur.

Bruce Aldridge
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Les dispositions novatrices ou particulièrement intéressantes présentées dans ce sommaire sont tirées du résumé de 136 conventions collectives conclues entre avril et août 2001; 76 d'entre elles comportent des dispositions de ce type.

Durée

La tendance qui consiste à fixer la durée des ententes à 36 mois ou moins continue de prévaloir pour la majorité des conventions collectives signées durant cette période (84 % des conventions conclues). Quant aux conventions restantes, huit d'entre elles ont une durée de 60 mois et la neuvième convention, soit celle négociée à St-Laurent, Québec, par Smurfit-MBI et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, a une durée de 84 mois.

Rémunération

Les employés couverts par la convention conclue entre la Canadian Freightways Limited des provinces des Prairies, de la Colombie-Britannique, des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon et la Fraternité internationale des Teamsters et celle négociée par IPL Inc. à Saint-Damien-de-Buckland, Québec, avec le Syndicat international des employés des services, continuent de bénéficier d'un **régime de participation aux bénéfices.** Pour autant que la compagnie atteigne 60 % de ses objectifs en matière de bénéfices, les employés de la Canadian Freightways Limited obtiennent un montant basé sur la formule suivante : le taux horaire fois le nombre d'heures régulières travaillées, y compris la rémunération des congés annuels et des jours fériés payés, fois 7,0 %, fois les bénéfices effectivement réalisés. La formule d'IPL Inc. consiste à multiplier le revenu brut le 1er janvier de chaque année par le pourcentage des économies, à diviser ce résultat par le nombre d'heures travaillées et à répartir également le montant obtenu entre tous les employés en fonction des heures qu'ils ont effectuées. Le rajustement généré sera versé sous forme de paiement forfaitaire en décembre et équivaudra au pourcentage des bénéfices partagés, moins le rajustement de salaire. En outre, Corus, auparavant la Société d'aluminium Reynolds Limitée, et la Fédération de la métallurgie du Cap-de-la-Madeleine, Québec, ont remplacé la disposition d'indexation de la convention actuellement en vigueur par un **régime de participation aux bénéfices** qui accorde aux employés une gratification minimum garantie de 600 $ en 2003. Cette année-là, le syndicat et les employés décideront s'il convient de réintégrer la disposition d'indexation qui donnerait lieu à un rajustement de salaire de 1,0 % pour chaque année restante de la convention, ou de conserver le régime de participation aux bénéfices qui permettrait aux employés de toucher une prime garantie de 1 000 $ en 2004, 2005 et 2006.

Plusieurs conventions comportent des **incitatifs visant le maintien des effectifs.** L'Institut de technologie du nord de l'Alberta et l'Academic Staff Association d'Edmonton en Alberta, ont établi une disposition selon laquelle le gouvernement provincial allouera une subvention unique équivalant à 1,0 % de la paie afin d'éliminer les inégalités salariales qui pourraient inciter les employés à quitter leur emploi. Natco Canada Ltd. et la Fraternité internationale des chaudronniers, constructeurs de navires en fer, forgerons, forgeurs et aides de Calgary en Alberta, se sont accordés pour octroyer, dès le début de la convention de 24 mois, un rajustement de salaire de 6,5 % servant à maintenir la **compétitivité de l'industrie.** Deux conventions conclues par la Health Employers Association of British Columbia avec la Nurses' Bargaining Association et la Paramedical Professional Bargaining Association of British Columbia, à l'échelle de la province, établissent des rajustements annuels supplémentaires de 2,0 % à 5,1 %, en fonction de la classification, pour résoudre les problèmes liés au **recrutement et au maintien des employés.** Toujours en Colombie-Britannique, l'Exposition nationale du Pacifique de Vancouver attribue des rajustements de 0,5 % à 1,0 % par année, pour éliminer les obstacles relatifs au recrutement et au maintien des employés réguliers, en raison des pressions

d'employeurs concurrents tels que la Ville de Vancouver et les municipalités de la vallée du Bas Fraser. En Ontario, la municipalité régionale de Durham et le Syndicat canadien de la fonction publique ont négocié le versement de rajustements supplémentaires d'environ 8,0 % à 16 % en plus des augmentations de salaire fixées. Ces montants sont destinés avant tout aux employés dont les capacités font l'objet d'une forte demande sur le marché.

Différents types de **restructuration des salaires** ou de **rajustements de classification** ont été relevés dans 14 conventions. Deux conventions conclues par le gouvernement du Canada et une convention signée par le Conseil national de recherches du Canada stipulent une **restructuration des salaires** en éliminant l'échelon de base et en ajoutant un échelon supplémentaire aux taux maximaux de toutes les échelles. Deux conventions entre le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Syndicat canadien de la fonction publique incluent des **rajustements de classification spéciaux** pour la majorité des employés de l'unité de négociation (70 % et 90 %) afin d'assurer l'équité salariale et de favoriser le recrutement et le maintien des employés. L'Edmonton Public Library Board et le Syndicat du service civique n° 52 ont introduit la **fusion des échelles de salaires** des employés effectuant un horaire par postes et des employés travaillant selon un régime normal, ce qui a permis aux employés de diverses classifications de bénéficier de rajustements de salaires supplémentaires. Outre un rajustement de salaire de 2,0 %, les infirmières auxiliaires autorisées représentées par la Nova Scotia Association of Health Organizations et le Syndicat des infirmières de la Nouvelle-Écosse ont obtenu une **avance sur le rajustement établi** lors d'un examen des classifications, la première année de la convention.

AT Plastics et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont introduit un **programme de rémunération variable** basé sur des mesures du rendement afin d'aider les employés à comprendre les stratégies et les objectifs de la compagnie, de les inciter à s'y ajuster et de reconnaître leur contribution à l'atteinte de ces buts.

Les employés concernés par 22 conventions ont reçu un **paiement forfaitaire** ou une **prime versée à la signature de la convention.** Les paiements forfaitaires vont de 250 $ pour chacune des deux premières années d'une convention de trois ans conclue par Camco Inc., à Montréal, Québec, à 1 000 $, 700 $ et 600 $, respectivement, pour la durée des trois années de la convention signée par Paramalat Dairy and Bakery Inc., à Brampton en Ontario. Le Conseil scolaire du district de Toronto et la Fédération des enseignants des écoles secondaires de l'Ontario ont attribué un montant équivalant à 1,95 % du revenu enregistré en 2000 à tous les membres de l'unité de négociation, à l'exception des suppléants affectés à la formation continue. Les employés visés par deux conventions collectives négociées par la Ville de Montréal et le Syndicat canadien de la fonction publique obtiennent, en plus d'un rajustement de salaire de 1,0 %, un paiement forfaitaire de 1,0 % établi dans la convention précédente, puis incorporé dans les taux de salaire.

Seize conventions renouvelées comprennent des **indemnités de vie chère.** Onze d'entre elles effectuent le versement ou le retrait d'un cent en fonction de chaque point de variation de l'indice des prix à la consommation; seule une convention accorde un paiement calculé à partir de 4,0 % d'augmentation de l'IPC. Le montant fixé dans toutes les autres conventions équivaut au pourcentage d'accroissement ou de diminution de l'IPC et, dans la majorité des cas, octroyé seulement à partir de toute augmentation d'au moins 2,0 %.

Conditions de travail

Une disposition de convention entre la Gray Line of Victoria Ltd. de Vancouver et Lower Mainland en Colombie-Britannique introduit un **horaire variable,** qui donne aux employés de bureau des classifications approuvées, la possibilité d'effectuer, pour une certaine période, des heures supplémentaires en plus de leur horaire journalier normal, en échange d'un jour de congé payé durant le mois concerné. Suncor Energy Inc., à Fort McMurray en Alberta, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, ont décidé de conserver une **caisse de dépenses de soins de santé, adaptée aux besoins des employés.** À cet égard, l'employeur versera une somme supplémentaire de 400 $ dans le compte de chaque employé. Dans le cadre du **congé pour obligations familiales,** Manitoba Hydro et l'Association of Manitoba Hydro Staff and Supervisory Employees ont négocié une nouvelle disposition en vertu de laquelle les employés ont droit à un maximum de cinq jours de congé payés pour prendre soin d'un père, d'une mère, d'un conjoint ou d'un enfant malade ou devant se rendre chez le médecin. Le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador et le Syndicat canadien de la fonction publique ont étendu aux employés à temps partiel le congé payé pour obligations familiales

de 15 heures par année dont bénéficiaient déjà les employés à plein temps; cependant, le congé sera calculé au prorata sur la base des heures effectuées au cours de l'année précédente.

Sécurité d'emploi

Cooper-Standard Automotive (Canada) Limited, à Stratford en Ontario, et les Travailleurs canadiens de l'automobile ont déclaré qu'en cas de **fermeture d'usine**, l'employeur donnerait un avis de deux mois au syndicat pour que les parties puissent se réunir et prendre les mesures nécessaires pour éviter la fermeture. Si les pourparlers échouent, les parties discuteront des indemnités de départ, de l'extension éventuelle d'avantages sociaux et de l'introduction d'un mécanisme de rajustement. L'employeur offrira également aux employés touchés des programmes de services sociaux et d'aide pour la recherche d'emploi. Le gouvernement de Terre-Neuve, à l'échelle de la province, et la Newfoundland and Labrador Association of Public and Private Employees ont mis sur pied une clause de **partage d'emploi**. Les directives précisent que les arrangements doivent être volontaires; pris à l'initiative des employés; comprendre un préavis prédéterminé d'annulation; et permettre aux employés de partager de façon égale un emploi à plein temps et les avantages sociaux de la convention collective et d'établir librement leur horaire. Conformément à une lettre d'entente signée par la Ville de Calgary et le Syndicat canadien de la fonction publique, **tout changement organisationnel de grande envergure** doit, avant sa mise en œuvre, être soumis au syndicat pour révision. Une convention négociée par le gouvernement de la Saskatchewan, à l'échelle de la province, et le Saskatchewan Government and General Employees Union, offre non seulement une **garantie** de sécurité d'emploi pour les membres de l'unité durant l'exercice en cours, mais également la conversion de 400 emplois à temps partiel permanents, en postes à temps plein.

Formation

Au moins six conventions comprennent une **caisse d'études** dans laquelle l'employeur verse des montants allant de 1 ¢ à 3 ¢ par employé et par heure travaillée. Natco Canada Ltd., à Calgary en Alberta, a fixé la cotisation maximale de l'employeur à 75 000 $, alors que la Health Employers Association of British Columbia, qui représente les employés professionnels des services paramédicaux, allouera une somme de un million de dollars pour des congés d'études. Camco Inc. et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier de Montréal, Québec, se sont entendus pour que l'employeur paie cinq millions de dollars afin que les employés **mis à pied** en raison de la fermeture de l'usine puissent suivre un cours de formation. Lear Corporation et les Travailleurs canadiens de l'automobile ont négocié l'octroi d'un montant de 750 $ par année pour aider les employés à assumer les **coûts des livres et les frais de scolarité** associés à un cours d'intérêt professionnel. L'Université de Windsor et l'Association des professeurs qui s'y rattache ont prévu la mise en place de **programmes-pilotes uniques** dans les domaines des affaires et de l'ingénierie. Ces programmes seront conçus pour répondre aux besoins spécifiques des *professionnels externes et des autres personnes* qui souhaitent acquérir de nouvelles connaissances et compétences afin d'améliorer leur carrière ou de changer de métier; en outre, les programmes ne feront pas concurrence aux programmes offerts à l'Université.

Comités patronaux-syndicaux

Ce trimestre, une fois encore, près de la moitié (30) des 76 conventions assorties de pratiques novatrices incluent des dispositions concernant la formation de comités mixtes dans des domaines très variés.

La Health Employers Association of British Columbia et la Nurses' Bargaining Association ont créé un comité provincial mixte chargé, d'une part, de déterminer la **raison d'être des heures supplémentaires** et, d'autre part, de trouver des moyens de diminuer ces heures de façon rentable et efficace. Les recommandations et les résultats des recherches seront communiqués au Ministry of Health Services et au Ministry of Health Planning. L'Association des entrepreneurs en construction du Québec et le Syndicat international des employés des services ont mis sur pied un comité de la **prévention** chargé d'étudier les questions relatives à la santé et à la sécurité, de concevoir et d'élaborer un programme de formation et de formuler des recommandations au sujet des normes et des règlements en vigueur dans ce secteur. Smurfit-MBI et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier du Québec ont établi un comité dont la fonction consiste, premièrement, à élaborer les procédures nécessaires à l'organisation d'un **programme de formation** permettant aux employés de se qualifier pour travailler à l'usine et, deuxièmement, à évaluer les besoins, les objectifs et les priorités en matière de formation. La

Coast Mountain Bus Company de Victoria, de Vancouver et de la vallée du Bas Fraser en Colombie-Britannique, et les Travailleurs canadiens de l'automobile ont constitué un comité mixte de la révision des opérations qui deviendra un organisme consensuel à long terme et dont la mission sera de trouver des solutions aux problèmes de productivité, tout en protégeant les intérêts des employés. Emco Limitée et le Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers de Pont Rouge inc. ont formé un comité chargé d'instaurer le travail d'équipe afin de favoriser l'échange des connaissances et des expériences en milieu de travail.

Un certain nombre d'autres conventions comporte des dispositions pour discuter de questions telles la charge de travail, l'environnement de travail, l'utilisation des employés temporaires, la modification de l'horaire, la compression des coûts liés aux programmes de prestations et de revenu de retraite, les mesures de prévention du harcèlement et la révision des classifications en vue de l'équité salariale.

LA DIRECTION DE L'INFORMATION SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL

Programme du travail
Développement des ressources humaines Canada

Saviez-vous que... Venez visiter notre site Internet

Votre lien à la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail est
http://travail.hrdc-drhc.gc.ca

Disponibles maintenant :

- Tendances récentes, communiqués, données sur les relations industrielles et la négociation collective.
- Produits et services d'information :
  - échantillons de nos produits;
  - accès au plus récent exemplaire trimestriel du *Bulletin des règlements salariaux*;
  - accès à la liste des articles et études de cas disponibles publiée dans la *Gazette du travail*;
  - calendrier des *principales conventions collectives qui viennent à expiration et celui des réouvertures de négociation*;
  - accès à une base de données sur les organisations de travailleurs et travailleuses au Canada.
- Demande d'information et abonnement à nos produits par accès direct.

PERSPECTIVES SUR LES DÉFIS RELIÉS AUX COMPÉTENCES AU CANADA – MESURES SYNDICALES ET PATRONALES

Arlene Wortaman et Darwyn Sangster
Centre syndical et patronal du Canada

Organisation syndicale-patronale indépendante, le Centre syndical et patronal du Canada[1] s'intéresse depuis plusieurs années aux problèmes complexes et de grande envergure que posent les besoins de compétences au Canada. La concurrence pour l'obtention de travailleurs qualifiés est féroce et, dans de nombreux domaines, elle revêt une dimension de plus en plus internationale. Il s'agit là d'une des plus grandes difficultés que doivent surmonter le patronat et les syndicats du Canada—dont les membres travaillent pour les sociétés et les organisations et créent ainsi un revenu, de l'emploi et des retombées sociales et économiques pour le bien-être de tous les Canadiens et Canadiennes.

L'évolution des points de vue du patronat et des syndicats est observable sur plusieurs fronts importants. Les enquêtes antérieures du Centre syndical et patronal du Canada auprès des dirigeants patronaux et syndicaux ont révélé que les « pénuries de compétences »—question qui ne s'inscrivait guère au nombre des priorités des syndicats et du patronat il y a quatre ou cinq ans—représente désormais l'une des dix principales préoccupations des deux groupes.

L'objectif principal des consultations consistait à dégager les possibilités d'intervention dans les domaines qui préoccupent le plus le patronat et les syndicats. Les suggestions comprennent des mesures relativement simples qui, de l'avis des deux groupes, peuvent et doivent être mises en œuvre immédiatement. L'étude identifiant les aspects des défis reliés aux compétences a été publiée dans le numéro précédent de la Gazette du travail; le rapport ainsi que l'historique et le contexte sont disponibles à <http://www.cspc.ca>.

Mesures syndicales

Processus de négociation collective

De nombreux syndicats utilisent le cadre des négociations collectives pour obtenir de la formation. En effet, il existe de nombreux programmes innovateurs et créatifs offerts au niveau communautaire et dans les milieux de travail. Ces programmes sont souvent le fruit de négociations collectives où, dans certains cas, d'ardents défenseurs locaux plaident en faveur d'un programme en particulier. À ce titre, nombreux sont les exemples de partenariats qui se sont formés pour répondre à un besoin spécifique. En voici quelques exemples récents :

- Le Syndicat canadien de la fonction publique et la ville de Winnipeg ont négocié dans leur convention collective actuelle un fonds d'études de trois millions de dollars afin d'aider les syndiqués à accroître leurs compétences de base (par exemple, obtenir un diplôme d'études générales) et à acquérir les compétences pour l'avenir.
- Le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier a négocié un programme de formation à l'intention de ses monteurs de ligne âgés, afin d'assurer la transition entre un travail physique très exigeant et une tâche qui corresponde davantage à leur groupe d'âge.

[1] Le Conseil d'administration du Centre syndical et patronal du Canada est formé de dirigeants patronaux et syndicaux provenant de toutes les régions du pays et représentant un vaste éventail d'industries et de secteurs économiques. Des hauts fonctionnaires des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et des cadres supérieurs du secteur de l'enseignement postsecondaire participent également au Conseil d'administration.

Les répondants syndicaux reconnaissent que certaines conventions collectives pourraient faire obstacle à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis, puisqu'elles ne distinguent pas toujours les qualifications des compétences.

De nombreux syndicats ont commencé à intégrer dans leurs conventions collectives des ratios d'apprentis par rapport au nombre de travailleurs qualifiés, l'une des approches devant permettre de répondre aux problèmes démographiques qui pointent à l'horizon. Certains participants syndicaux proposent que les entreprises qui adoptent de telles mesures soient récompensées par des crédits d'impôt ou des réductions de charges sociales.

Voici quelques exemples :

- Le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et les Travailleurs des pâtes, des papiers et du bois du Canada ont proposé un poste d'apprenti pour cinq travailleurs qualifiés.
- TCA-Canada et les trois Grands (General Motors, Ford et Chrysler-Daimler) ont négocié dans leurs conventions actuelles un ratio d'un apprenti pour sept travailleurs qualifiés.

Formation

Conscients que l'imposition d'une taxe nationale de formation est peu probable dans l'immédiat, de nombreux syndicats proposent la création de fonds de formation, à l'instar des ententes conclues entre la ville de Winnipeg et le Syndicat canadien de la fonction publique. Ces fonds de formation seraient établis et administrés conjointement afin d'aider les travailleurs de la ville à acquérir de nouvelles compétences grâce à des programmes de base (alphabétisation, etc.) ou à des cours leur permettant d'acquérir des compétences nécessaires à l'avenir.

Les fonds de formation pourraient être une façon novatrice d'aider les travailleurs âgés à effectuer la transition d'un emploi à un autre. Au lieu de perdre ces travailleurs en leur accordant des indemnités d'invalidité prolongée ou une retraite anticipée, ils pourraient bénéficier d'une formation et mettre ainsi à profit leurs compétences.

Les travailleurs âgés possèdent des compétences et des aptitudes qui devraient être utilisées lorsqu'ils prennent leur retraite. Par conséquent, la Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario a élaboré un protocole permettant aux membres de l'industrie d'être agréés comme enseignants, ces derniers étant rémunérés en fonction des échelles de salaire fixées par la Fédération.

Par ailleurs, la retraite progressive pourrait être une façon d'encourager les travailleurs expérimentés à encadrer leurs jeunes collègues. Un programme d'encadrement aiderait les jeunes travailleurs à consolider les compétences acquises au niveau scolaire.

Les répondants syndicaux insistent sur un appui plus vigoureux en faveur des centres et programmes de formation des syndicats, et sur une plus grande coopération en matière de formation entre les syndicats des secteurs public et privé. De nombreux syndicats du secteur privé, notamment ceux de la construction, négocient la formation par l'entremise de leurs fonds en fiducie qu'ils dirigent habituellement depuis leurs locaux. La plupart des syndicats du secteur public, en particulier ceux des collèges communautaires, y voient un régime concurrentiel. Toutefois, le mouvement syndical reconnaît qu'il y a beaucoup à gagner à travailler de manière concertée.

Certains représentants des administrations universitaires ont indiqué qu'ils envisageaient de nouveaux régimes de travail—alléger la tâche des professeurs en embauchant des maîtres d'enseignement, embaucher à contrat des professeurs à la retraite pour enseigner ou superviser les étudiants, intégrer les chargés de cours dans le corps enseignant, etc.—comme solutions possibles à leurs difficultés de recrutement et de maintien des effectifs. Ces solutions ne peuvent être explorées que dans le contexte de nouvelles conventions collectives et nécessiteront l'appui des syndicats.

Les travailleurs âgés possèdent des compétences et des aptitudes qui devraient être utilisées lorsqu'ils prennent leur retraite.

Travailler avec les groupes communautaires

Il va sans dire que le milieu syndical se doit de communiquer avec la population autochtone dont les différences culturelles doivent être prises en considération. La population autochtone, en particulier celle des provinces de l'Ouest, constituera une grande partie des nouveaux venus sur le marché du travail dans les années à venir.

Quelques syndicats, comme les Métallurgistes unis d'Amérique, ont élaboré des programmes spécifiques afin de répondre aux besoins des travailleurs autochtones.

Dans le même ordre d'idées, les syndicats reconnaissent l'importance de collaborer davantage avec les nouveaux immigrants dont beaucoup ont des besoins spécifiques, notamment une formation linguistique de base en anglais ou en français comme langue seconde.

Mesures patronales

Plusieurs représentants patronaux ont reconnu la nécessité pour le milieu des affaires de se mettre de la partie et d'assumer son rôle pour résoudre les problèmes de compétences. Comme l'ont décrit les répondants patronaux, ce rôle comporte plusieurs facettes.

L'effort de formation du patronat

Dans l'avenir, des niveaux de formation plus élevés seront nécessaires pour pallier les difficultés de recrutement. Par ailleurs, il ne faudrait pas non plus réduire ces niveaux de formation dès les premiers signes de ralentissement économique.

Les Manufacturiers et exportateurs du Canada ont donc décidé de promouvoir une initiative de l'industrie visant à accroître la formation dans le secteur privé. Un plan d'action est mis en place afin de pallier les lacunes au niveau des compétences, principalement dans les secteurs de la fabrication et de l'exportation. Les Manufacturiers et exportateurs du Canada désirent travailler en étroite collaboration avec les organismes gouvernementaux afin d'élargir les programmes de formation axés sur les compétences et la transition, et également avec les établissements d'enseignement pour sensibiliser les écoles secondaires aux perspectives d'emploi et aux compétences requises. En outre, les Manufacturiers et exportateurs du Canada sont conscients que les secteurs d'activité doivent s'engager à augmenter le budget de formation au sein du secteur privé. Cette mesure permettra d'accroître les compétences et les connaissances des employés actuels. Un tel leadership s'impose pour attirer l'attention sur les niveaux de formation existants et sur la nécessité de les améliorer.

Les Manufacturiers et exportateurs du Canada désirent travailler en étroite collaboration avec les organismes gouvernementaux afin d'élargir les programmes de formation axés sur les compétences et la transition, et également avec les établissements d'enseignement pour sensibiliser les écoles secondaires aux perspectives d'emploi et aux compétences requises.

Formation modulaire

Comme l'a déclaré un représentant patronal, « nous devons décider du genre de formation que nous voulons ». Cette question, au cœur des réunions dans l'Ouest canadien avec les représentants du secteur de la construction résidentielle et non résidentielle, reflète deux points de vue opposés en matière d'acquisition de compétences, surtout en ce qui concerne l'apprentissage.

Dans le cas de la formation modulaire, un groupe s'est prononcé en faveur d'une formation professionnelle complète des apprentis. Il s'agit d'une formation qui accorderait l'accréditation ainsi que les droits de mobilité connexes au terme d'un programme d'apprentissage complet. D'autres ont préconisé une formation de type modulaire qui, une fois les modules achevés (certains touchant divers métiers), fournirait aux travailleurs des compétences correspondant davantage aux besoins spécifiques des employeurs. La viabilité d'une telle formation et le soutien en faveur de cette dernière varient d'un secteur à l'autre.

Apprentissages efficaces

Les répondants patronaux sentent un besoin crucial d'améliorer les programmes d'apprentissage en rendant les métiers plus attrayants et la formation professionnelle plus efficace. Sur ces deux fronts, le rôle des employeurs sera le facteur clé de la réussite. En partenariat avec les gouvernements provinciaux, les employeurs devront s'investir davantage afin de tirer profit du système.

En Alberta, les programmes d'apprentissage offerts par l'industrie ont été fortement appuyés par l'industrie et le gouvernement. Organisés par des comités locaux et régionaux où sont représentés les syndicats et le patronat, ces programmes répondent avec souplesse aux besoins de l'industrie tout en lui permettant de rester maître des programmes. Le gou-

vernement provincial soutient ces comités de manière significative en leur fournissant du personnel et en assumant les fonctions de secrétariat.

Toutes les parties doivent saisir les occasions d'échanger et de coordonner les diverses approches par l'entremise d'organisations comme le Forum canadien sur l'apprentissage. Les Manufacturiers et exportateurs du Canada, par exemple, font des apprentissages industriels une priorité pour leurs membres.

De nombreux employeurs ont souligné la nécessité d'appuyer et de promouvoir des initiatives spécifiques comme les concours de Compétences Canada afin de mettre en valeur l'excellence chez les apprentis.

Liens efficaces avec le système éducatif

Les partenariats avec les écoles, jugés essentiels par un grand nombre de représentants patronaux, nécessitent la participation active des employeurs. Aussi, les possibilités de faire appel aux représentants et aux ressources des entreprises pour appuyer les établissements d'enseignement sont nombreuses et variées. En voici quelques exemples :

1. possibilités de placements co-op ou de stages;
2. participation à des comités consultatifs sur les programmes d'études;
3. programmes d'échanges de personnel des entreprises et des universités;
   (Exemple : dans l'industrie aérospatiale du Manitoba, il existe un programme permettant à un enseignant d'y passer un an pour réaliser un projet de formation convenu entre les parties. Dans certains cas, les enseignants ont participé à des comités d'embauche; dans d'autres, ils ont surveillé l'élaboration des profils professionnels d'entreprise axés sur les compétences.)
4. mécanismes de contribution des entreprises pour renouveler régulièrement le matériel utilisé dans les établissements en contrepartie de places de formation ou d'autres possibilités;
   (Exemple : le collège Durham a conclu des ententes avec des employeurs locaux pour qu'ils mettent à jour le matériel utilisé dans ses cours. Ontario Power Generation fait partie d'un consortium d'employeurs qui offre des outils et du matériel aux collèges ainsi que des possibilités de stages co-op en échange d'une formation axée sur les besoins de l'industrie.)
5. financement de chaires de recherche universitaires dans des domaines particuliers, de manière à garder au Canada les meilleurs professeurs et les étudiants diplômés afin d'assurer la relève.
   (Exemple : le Strategic Microelectronics Consortium travaille sur le programme Empowr, qui, en jumelant les contributions de 500 millions de dollars de l'industrie et du gouvernement fédéral, vise à financer cinq chaires de recherche en microélectronique. De même, Ontario Power Generation subventionne des chaires de recherche en génie nucléaire dans cinq universités ontariennes, toujours dans le but de garder le personnel clé et les étudiants qui constitueront un bassin permanent d'ingénieurs qualifiés.)

En outre, les représentants patronaux ont noté que compte tenu du fait que ce sont en général les gros employeurs qui possèdent les ressources humaines et financières nécessaires pour participer à ces partenariats, il était essentiel de trouver un moyen d'y inclure également les petits employeurs et leurs employés.

Mesures patronales relatives à la reconnaissance des diplômes

Suivant l'exemple de certaines associations d'industrie, comme les Manufacturiers et exportateurs du Canada et le Business Council of British Columbia, il est important que les employeurs exigent une amélioration du processus de reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger.

Étant donné qu'il existe des organismes provinciaux d'évaluation des titres dans quatre provinces, les employeurs et leurs associations dans ces provinces sont bien placés pour encourager leur usage et promouvoir ainsi leurs services. Les employeurs devraient également envisager de faire participer les organismes provinciaux de réglementation professionnelle aux discussions visant à accélérer le processus de reconnaissance des diplômes étrangers.

Enfin, certains répondants patronaux ont fait remarquer que la reconnaissance effective de l'expérience des travailleurs formés à l'étranger constitue un autre moyen de définir les compétences qu'ils apportent aux employeurs cana-

diens. À cet égard, les méthodes d'évaluation et de reconnaissance des acquis constituent un outil précieux et les employeurs devraient s'en servir plus souvent.

Créer des débouchés pour les Autochtones

Les répondants patronaux, en particulier au Manitoba, en Saskatchewan et en Alberta, se sont montrés très sensibles quant à la nécessité d'intégrer efficacement les Autochtones dans la population active. Beaucoup ont décrit les obstacles à surmonter à cet égard et donné des exemples de partenariat entre les entreprises ou entre les associations de gens d'affaires et les organisations autochtones, partenariats spécialement conçus pour relever ces défis.

Ces partenariats qui, pour la plupart, portent sur la formation professionnelle, le placement et le mentorat, sont considérés comme un moyen de faire participer un plus grand nombre d'entreprises et d'obtenir un plus grand nombre d'emplois. Pour ce faire, les répondants patronaux ont indiqué que les employeurs et leurs associations devaient s'investir et participer activement à de telles initiatives.

À paraître dans la prochaine publication!!!

Prix d'excellence, Équité en matière d'emploi, vous sera proposé au début de l'année 2002. Soyez à l'affût, la liste des gagnants du prix Vision et des Certificats de mérite sera présentée dans le prochain numéro.

PRIORITÉS DES NÉGOCIATIONS SYNDICALES DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE : RÉSULTATS DU SONDAGE MENÉ PAR DRHC EN 2000 SUR L'INNOVATION ET LES CHANGEMENTS AU SEIN DES SYNDICATS AU CANADA

Pradeep Kumar
School of Industrial Relations
Queen's University
et
Gregor Murray
Département de relations industrielles
Université Laval

Les négociations collectives sont au centre des activités syndicales pour protéger et améliorer les salaires et les conditions de travail de leurs membres. Chaque année, des milliers de négociateurs syndicaux et patronaux tentent de parvenir à un accord sur les modalités qui devraient régir les relations industrielles dans leurs milieux de travail. Ces négociations traduisent invariablement les caractéristiques environnementales propres à chaque secteur, les capacités organisationnelles comparatives ainsi que la philosophie et les objectifs généraux des parties. Le présent article vise à identifier les tendances dominantes de la dernière ronde de négociation, vues par les principaux syndicats au Canada.

Durant l'hiver et le printemps 2000-2001, au nom de la Direction de l'information sur les milieux de travail, Développement des ressources humaines Canada, et en collaboration avec un vaste éventail de syndicats, nous avons réalisé un sondage sur les innovations et les changements mis en place au sein des organisations syndicales au Canada. Cette enquête a ciblé 205 syndicats nationaux et internationaux comprenant 500 membres ou plus, ce qui représentait un peu plus de 3,8 millions de membres. En raison de l'intérêt des syndicats pour ce sondage et de leur collaboration, le taux de réponse a été très élevé, soit 120 syndicats nationaux (58,5 % de l'échantillon) représentant un peu plus de trois millions de membres (79,7 % de la population visée). Le répondant typique était un cadre supérieur ou un officier d'un syndicat national ou provincial—par exemple un syndicat provincial d'enseignants ou d'infirmières, une fédération industrielle ou professionnelle d'une centrale syndicale au Québec ou d'un syndicat de la construction ou interprofessionnel au niveau national—qui décrivait les tendances des pratiques organisationnelles de son propre syndicat, le climat des négociations ainsi que les priorités relatives au secteur principal. Les réponses proviennent de toutes les provinces et de tous les territoires. Dans le numéro précédent de la *Gazette du travail*, nous avons présenté un aperçu de la répartition des différentes pratiques et technologies novatrices. Dans ce numéro, nous retraçons les principales tendances des conditions des négociations qui émergeaient de ce sondage.

— Le présent sondage a été effectué à la demande et avec le soutien de la Direction de l'information sur les milieux de travail, Développement des ressources humaines Canada. Cependant, la responsabilité de l'interprétation incombe aux auteurs. Nous aimerions remercier Lucie Morissette, Bruce Aldridge et Nicolas Roby pour leur inestimable concours dans l'administration de l'enquête et la compilation des données, Herbert Law pour son aide dans la construction des tableaux figurant dans cet article et Suzanne Payette pour ses précieux commentaires et suggestions pendant tout le processus de recherche.

Par dessus tout, nous aurions été incapables de présenter des résultats aussi exhaustifs sans le soutien de plusieurs personnes et organisations du mouvement syndical canadien. Tenons-nous à souligner leur contribution à cette importante étude du processus de renouvellement des syndicats au Canada, étude pour laquelle nous avons également bénéficié de l'aide du Conseil de recherches en sciences sociales et du Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche.

Dans le cadre de ce sondage, nous avons demandé aux syndicats de décrire en détail la nature et la portée des changements observés dans l'environnement des négociations, les priorités de négociation et le degré de réussite obtenu par rapport à leurs objectifs, lors de la dernière ronde de négociations dans leur industrie ou leur secteur clé. Autrement dit, un important syndicat, couvrant une multitude d'industries, ne devait faire état de ces tendances que pour le secteur dans lequel se trouve la plus forte concentration de ses membres.

Les réponses ont couvert une gamme d'industries dans les secteurs public et privé, allant de la manutention des grains et l'agro-alimentaire, à la fabrication, la construction, le transport, les communications, le commerce et les services privé et public, notamment la santé, l'éducation et l'administration publique. Parmi les répondants, sept sur dix ont fait état des tendances dans les industries du secteur public, démontrant ainsi que la répartition des syndicats était plus décentralisée dans le secteur public; par exemple, les syndicats distincts des enseignants, des infirmières et des fonctionnaires dans chaque province et territoire. Les réponses concernaient un total de 8 797 unités de négociation de taille variable comprenant entre 2 et 48 000 membres qui représentent plus de deux millions de travailleurs, soit plus de la moitié de l'ensemble des travailleurs visés par les conventions collectives au Canada. Environ la moitié des répondants comptaient plus de 5 000 membres dans le secteur désigné. La majorité des industries étudiées, soit 52,7 %, impliquait plus d'une unité de négociation. Pour plus de la moitié des répondants, la plus grande unité de négociation comportait plus de 1 800 ouvriers. Le taux de syndicalisation dans les industries était estimé à 81,9 % en moyenne, se situant entre 8,0 et 100 %. Moins de 10 % des répondants ont fait état d'un taux de syndicalisation de moins de 50 % dans leur secteur principal et plus de 60 % ont rapporté un taux de syndicalisation supérieur à 80 %. Le taux de syndicalisation moyen s'établissait à 88,2 % pour les répondants du secteur public et à 69,2 % pour ceux du secteur privé. En d'autres termes, les syndicats répondants appartenaient à des secteurs fortement syndiqués, reflétant ainsi la répartition globale des effectifs syndicaux au Canada, surtout dans le secteur public où le taux de syndicalisation est très élevé.

Cet article présente d'abord une vue d'ensemble des conditions de négociation qui prévalaient pendant les trois dernières années et leurs répercussions sur les relations syndicales-patronales ainsi que sur la manifestation de l'identification des membres à leur syndicat. La deuxième partie porte sur les méthodes et les politiques de négociation adoptées par les principaux syndicats au Canada. Dans les trois dernières sections, nous examinons successivement les priorités de négociation, le succès des négociations et les facteurs jugés essentiels par les syndicats répondants, pour mener à bien les négociations.

Conditions de négociation

Les répondants devaient indiquer quelles étaient, au cours des trois dernières années, les tendances propres aux conditions de négociation au sein de leur secteur principal d'activité (voir tableau 1). Il convient de souligner que le sondage a eu lieu en plein essor économique et par conséquent, la période triennale visée (de 1998 à 2001), ne traduit probablement pas le début d'un grave ralentissement de l'économie.

Représentation syndicale

Deux cinquièmes (40,8 %) des répondants ont signalé une augmentation de l'effectif total au sein de leur secteur. Plus d'un tiers, soit 38,2 %, ont fait état de diminutions modérées à importantes, et ce, plus souvent dans le secteur public. Plus d'un cinquième des personnes interrogées, à savoir 21,2 %, ont répondu que l'effectif total n'a pas varié pendant les trois dernières années.

Quant au nombre de travailleurs représentés, 45,3 % des syndicats ont fait état d'une augmentation; 24,0 % ont dit avoir noté un déclin et 30,8 % n'ont signalé aucun changement. De même, 23,3 % ont indiqué une augmentation du taux de syndicalisation de leur principal secteur d'activité; 70,3 % ont rapporté que le taux était identique et seulement 5,4 % ont mentionné une baisse modérée. On note peu de variation de ces tendances entre les secteurs public et privé.

En résumé, même si les répondants des syndicats canadiens ont signalé une croissance inégale du niveau global de l'emploi, ce facteur n'influe ni sur le nombre de membres ni sur le taux de syndicalisation. La tendance dominante de l'affiliation syndicale était à la hausse et celle du taux de syndicalisation, à la stabilité. Or, il faut souligner que cette stabilité se retrouvait dans des secteurs où le taux de syndicalisation était déjà relativement élevé. En d'autres termes, la situation de l'affiliation syndicale au Canada demeure prospère dans les secteurs où les syndicats sont déjà bien établis.

Environnement compétitif

Les syndicats canadiens continuent de faire face à un environnement de plus en plus compétitif, à des changements technologiques rapides et à des pressions en vue de réduire les dépenses publiques.

La majorité des répondants (54,6 %), ont signalé des augmentations moyennes à importantes du degré de concurrence à l'échelle nationale et internationale au sein de leur secteur. Plus de deux cinquièmes (41,6 %), ont jugé qu'il n'y a eu aucun changement à cet égard.

Plus de quatre cinquièmes, soit 84,5 %, ont indiqué une croissance du rythme des changements technologiques, tandis que 15,5 % n'ont remarqué aucun changement à ce propos. De même, environ quatre cinquièmes des personnes interrogées (78,2 %), ont déclaré que l'ampleur de la restructuration industrielle ou organisationnelle a augmenté, alors que, selon 18,2 % des répondants, il n'y a eu aucun changement. Il ne semble pas y avoir de différence significative du degré de changement technologique ou de la restructuration industrielle entre les secteurs public et privé.

En ce qui concerne les dépenses publiques, les réponses des syndicats traduisent ouvertement les pressions exercées généralement à cet égard : 45,2 % de répondants ont signalé une diminution des dépenses publiques dans leur principale industrie; 27,9 %, une augmentation et 26,9 %, aucun changement. Aussi, alors que la moitié (50,0 %) des répondants ont déclaré qu'il n'y avait aucun changement dans la réglementation gouvernementale de leur industrie au cours des trois dernières années, 27,6 % ont rapporté une augmentation et 22,4 %, une diminution.

Stratégies de gestion

Les pressions économiques mentionnées ci-dessus sont certainement évidentes dans les réponses fournies par les syndicats répondant au sujet des tendances dominantes des stratégies de gestion au sein de leur secteur principal. Plus de trois quarts des répondants ont signalé une hausse, moyenne à importante, dans l'importance accordée par la direction à la diminution des coûts. Presque la moitié des personnes interrogées a indiqué une augmentation des licenciements ou de la compression des effectifs (46,5 %), du niveau d'impartition et de sous-traitance (47,3 %) et de l'ampleur de fermetures, de fusions et de regroupements d'entreprises (60,2 %). Deux cinquièmes des répondants ont également fait état d'une augmentation du degré de privatisation, bien qu'une majorité (56,8 %) n'ait constaté aucun changement à cet égard au cours des trois dernières années. À l'exception des licenciements et de la compression des effectifs, moins d'un répondant sur dix ont souligné un certain recul de ces stratégies. Ces tendances globales en matière de stratégies de gestion ne diffèrent pas de manière significative entre les secteurs public et privé.

Milieu de travail

Au Canada, les travailleurs syndiqués semblent faire face à des pressions considérables quant à la charge ou au rythme de travail. En effet, une majorité considérable de répondants syndicaux, soit 86,6 %, ont souligné que leurs membres ont connu une augmentation, modérée à importante, à cet égard. Presque la moitié (46,7 %), ont indiqué une augmentation des risques pour la santé et la sécurité. D'autre part, une majorité des répondants ont signalé que les aspects suivants n'ont pas fait l'objet de changement au cours des trois dernières années : les risques pour la santé et la sécurité (50,8 %), le niveau de sécurité d'emploi (52,9 %), les possibilités de promotion ou d'avancement (63,4 %), l'accès à la formation et au recyclage (48,7 %) et le degré d'influence des travailleurs sur leur travail (59,0 %).

Ces pressions semblent beaucoup plus fortes dans le secteur public que dans le secteur privé. Ainsi, les syndicats du secteur public signalent des augmentations sensiblement plus élevées en ce qui concerne la charge de travail et les risques pour la santé et la sécurité, ainsi que les possibilités réduites de promotion et d'influence sur le travail de leurs membres. Le contraste entre le secteur public et le secteur privé était encore plus notable pour ce qui est de l'accès des travailleurs à la formation et au recyclage, En effet, l'accès à de telles occasions a été réduit pour les travailleurs du secteur public, alors que ceux du secteur privé enregistraient une augmentation de la tendance.

Pratiques en milieu de travail

Le sondage indique que les syndicats sont sans cesse confrontés aux contraintes des employeurs afin de changer l'organisation du travail. Presque deux tiers des syndicats ont indiqué une augmentation des compétences polyvalentes ou du fonctionnement multitâche ainsi que du recours à des travailleurs embauchés à temps partiel, à contrat ou temporaire-

ment. Seulement un tiers des syndicats ont fait état d'une augmentation de la rotation d'emplois et de la formation polyvalente, de la certification de qualité et du recours au travail d'équipe. La tendance dominante de ces indicateurs est à la stabilité, plus de la moitié des syndicats ayant indiqué aucun changement de telles pratiques en milieu de travail, ni dans l'utilisation des groupes d'amélioration de la qualité, ni dans l'adoption des systèmes à paiements variables. Il y a peu de variation entre le secteur public et le secteur privé pour ce qui est de ces aspects à l'exception du recours à des travailleurs à temps partiel, à contrat ou temporaires et des compétences polyvalentes ou du fonctionnement multitâche. Les syndicats du secteur public sont plus susceptibles à faire état de l'augmentation et de la diminution du travail atypique ainsi que d'un accroissement des compétences polyvalentes ou du fonctionnement multitâche.

De façon générale, les tendances en matière de transparence et de coopération en milieu de travail présentent des contrastes. Même si un peu plus de la moitié des syndicats répondants ont mentionné aucun changement ou une stabilité au cours des trois dernières années, relativement au partage d'information de la part des employeurs, au degré de communication et de consultation sur des questions concernant le lieu de travail et aux initiatives des employeurs en vue de la coopération dans le changement du milieu de travail, presqu'autant de répondants signalent aussi bien une diminution qu'une augmentation. Certaines de ces tendances sont encore plus marquées si le lieu sectoriel est pris en considération. D'après les réponses du sondage, nous pouvons déduire que le partage d'information, la consultation, les initiatives de coopération et de communication directe des employeurs avec des membres des syndicats ont particulièrement diminué dans le secteur public. Or, les syndicats du secteur public sont ceux-là même qui mentionnent une augmentation des initiatives en matière de partage d'information et de coopération. Aussi pouvons-nous supposer que les pressions environnementales se traduisent de diverses façons dans le secteur public. Il s'agit parfois d'une diminution de la transparence et de la coopération, d'autres fois, d'un accroissement de la transparence et une plus grande coopération. En bref, il ressort que de plus fortes pressions environnementales et organisationnelles semblent avoir donné naissance à un environnement plus volatil, où tant les conflits que la collaboration caractérisent les relations de travail au sein du secteur public.

Relations de travail et rapports syndicaux-patronaux

Les résultats du sondage révèlent un contraste dans les tendances de stabilité et de changements défavorables des relations de travail ou des rapports syndicaux-patronaux au cours des trois dernières années.

Selon les répondants syndicaux, les employeurs sont plus susceptibles d'augmenter les demandes de concessions. Presque deux cinquièmes à la moitié des répondants ont indiqué une augmentation, modérée à importante, des demandes de concessions de la part des employeurs au chapitre des salaires et des avantages (42,6 %) ainsi que des règles de travail (51,5 %); mais quatre répondants sur dix ont fait état de la stabilité à cet égard. En d'autres termes, les conditions concurrentielles et les contraintes du secteur public continuent d'exercer des pressions considérables sur le processus de négociation.

Ces pressions s'expriment de différentes manières en termes de coopération et de conflit dans les relations de travail. La tendance dominante est certainement à une stabilité relative. Plus de la moitié des syndicats ont indiqué que la coopération syndicale-patronale (52,1 %) et le désir des employeurs de faire participer davantage les syndicats au processus de changement (51,3 %) n'ont pas évolué au cours des trois dernières années. Cependant, presque un tiers (30,8 %) a signalé qu'il y avait plus de tentatives de faire participer les syndicats et presque un quart (23,5 %) a fait état d'une augmentation de la coopération syndicale-patronale. Par contre, un autre quart (24,4 %) de répondants a mentionné une baisse de la coopération et plus qu'un tiers (36,8 %) a souligné que les employeurs tentaient de diminuer la crédibilité des syndicats en milieu de travail. De façon générale, 37,8 % de personnes interrogées pensent que les conflits syndicaux-patronaux ont augmenté, contre 10,9 % qui estiment qu'ils ont diminué.

Le pouvoir de négociation des employeurs est plutôt stable (51,3 %) ou a augmenté (42,0 %) tandis que, selon les syndicats répondants, leur pouvoir de négociation a tendance à diminuer légèrement (32,2 %), plutôt qu'à augmenter (25,4 %). En combinant la tendance des pouvoirs de négociation des employeurs et des syndicats, environ 32,2 % des répondants ont constaté une certaine stabilité : le pouvoir de négociation des syndicats et celui des employeurs sont demeurés relativement stables. Pour

28,8 % des syndicats répondants, on note également une hausse du pouvoir de négociation des employeurs et une baisse du pouvoir de négociation des syndicats, alors que 10,1 % des répondants ont signalé une augmentation du pouvoir de négociation des employeurs et une stabilité relative du pouvoir de négociation des syndicats. Seulement 5,9 % des syndicats ont mentionné qu'il y avait une diminution réelle du pouvoir de négociation des employeurs conjuguée à une augmentation du pouvoir de négociation des syndicats. Par ailleurs, 16,1 % des répondants signalent une stabilité relative du pouvoir de négociation des employeurs et une augmentation de celui des syndicats. En d'autres termes, selon les observateurs syndicaux, le pouvoir de négociation des employeurs a probablement augmenté (42,0 %) par rapport à celui des syndicats (25,4 %), tandis que le pouvoir de négociation des syndicats a diminué (32,2 %) par rapport à celui des employeurs (6,7 %). Alors que, environ un tiers des répondants ont indiqué un important degré de stabilité dans le pouvoir relatif de négociation, presque trois répondants sur dix ont souligné que leur syndicat a connu une diminution de son pouvoir de négociation alors que celui de l'employeur a augmenté. Cependant, plus d'un cinquième des syndicats ont mentionné une augmentation de leur pouvoir de négociation alors que celui des employeurs est demeuré stable ou a diminué.

Pour ce qui est du déroulement des relations de travail, les résultats du sondage indiquent que le temps nécessaire pour conclure une convention collective a augmenté (46,6 %), plutôt que diminué, (6,8 %). La tendance à la prolongation du temps de conclusion d'une entente est particulièrement répandue dans le secteur public (50,1 % de répondants par opposition à 35,3 % dans le secteur privé), tandis que ce temps reste beaucoup plus stable dans le secteur privé (64,7 % des répondants). Si la tendance dominante est à une relative stabilité dans la durée des ententes

Tableau 1

Changements dans l'environnement de négociation au cours des trois dernières années

	Augmentation (%)	Pas de changement (%)	Diminution (%)
Représentation syndicale			
Nombre total d'emplois dans l'industrie (n=118)	40,7	21,2	38,2
Nombre de travailleurs représentés par votre organisation syndicale dans cette industrie (n=117)	45,3	30,8	24,0
Taux de syndicalisation dans l'industrie (n=111)	24,3	70,3	5,4
Environnement compétitif			
Ampleur de la concurrence sur le marché national/international (n= 77)	54,6	41,6	3,9
Rythme des changements technologiques (n=110)	84,5	15,5	0,0
Importance de la restructuration industrielle/organisationnelle (n=110)	78,2	18,2	3,6
Importance des dépenses gouvernementales dans l'industrie (n=104)	27,9	26,9	45,2
Importance de la réglementation gouvernementale de l'industrie (n= 98)	27,6	50,0	22,4
Stratégies de gestion			
Importance accordée à la réduction des coûts par les gestionnaires (n=118)	75,4	16,1	8,5
Ampleur de la réduction des effectifs/des mises à pied (n=114)	46,5	36,8	16,8
Ampleur de la sous-traitance ou de l'impartition des emplois (n=110)	47,3	48,2	4,5
Ampleur de la privatisation (n= 95)	40,0	56,8	3,2
Ampleur des fermetures/fusions/regroupements (n=103)	60,2	32,0	7,8
Environnement de travail des membres			
Degré de sécurité d'emploi (n=119)	18,5	52,9	28,6
Charge de travail ou rythme de travail (n=119)	86,6	11,8	1,7
Degré de risque en matière de santé et de sécurité (n=118)	46,7	50,8	2,5
Possibilités de promotion ou d'avancement (n=112)	15,2	63,4	21,5
Opportunités de formation professionnelle ou de recyclage pour vos membres (n=117)	23,1	48,7	28,2
Degré d'influence des travailleurs sur leur propre emploi (n=117)	12,0	59,0	29,0

suite

Tableau 1 (suite)

Changements dans l'environnement de négociation au cours des trois dernières années

	Augmentation (%)	Pas de changement (%)	Diminution (%)
Pratiques en milieu de travail			
Importance accordée au fonctionnement multitâches ou à la polyvalence (n=114)	68,4	29,8	1,8
Ampleur de la rotation d'emplois ou de la formation polyvalente .. (n=103)	34,9	61,2	3,9
Recours à des groupes d'amélioration de la qualité (*kaizen*, cercles de qualité, etc.) (n= 88)	20,4	64,8	14,7
Recours au travail d'équipe (n=102)	35,3	53,9	10,7
Importance des accréditations de la qualité (ISO, QS) (n= 79)	37,9	54,4	7,8
Recours aux régimes de paiement variables (ex., participation aux bénéfices, partage des gains) (n= 55)	27,3	69,1	3,8
Recours aux travailleurs à temps partiel/contractuels/temporaires (n=109)	64,2	30,3	5,5
Communication/partage de l'information par les employeurs (n=110)	23,6	54,5	21,8
Ampleur des consultations ou des communications sur des questions concernant le milieu de travail (n=115)	26,1	52,2	21,7
Initiatives patronales pour accroître la coopération lors de changements en milieu de travail (n=115)	23,5	54,8	21,7
Communication directe des employeurs avec les travailleurs plutôt qu'avec le syndicat (n=115)	34,0	59,1	7,0
Rapports syndicaux-patronaux en matière de négociation			
Concessions demandées par les employeurs au chapitre des salaires et des avantages sociaux (n=115)	42,6	39,1	18,2
Concessions demandées par les employeurs sur les règles d'exploitation (n=101)	51,5	40,6	7,9
Employeurs cherchant une plus grande participation des organisations syndicales aux processus de changement (n=117)	30,8	51,3	17,9
Employeurs cherchant à miner la crédibilité du syndicat dans le milieu de travail (n=114)	36,8	53,5	9,6
Conflits patronaux-syndicaux (n=114)	37,8	51,3	10,9
Coopération patronale-syndicale (n=119)	23,5	52,1	24,4
Pouvoir de négociation des employeurs (n=119)	42,0	51,3	6,7
Pouvoir de négociation des syndicats (n=118)	25,4	42,4	32,2
Délai requis pour conclure une convention collective (n=118)	46,6	46,6	6,8
Pourcentage des conventions collectives d'une durée supérieure à trois ans (n= 96)	34,3	55,2	10,5
Négociation coordonnée entre différentes unités de négociation du même employeur (n= 86)	24,4	70,9	4,7
Conventions collectives types signées par différents employeurs de la même industrie (n= 71)	29,5	64,8	5,6
Recours à de nouvelles techniques de négociation telle que « la négociation raisonnée » (n= 97)	31,9	54,6	13,4
Pratiques syndicales et rapport avec les membres			
Degré de confiance des travailleurs à l'égard de leur syndicat (n=119)	34,4	46,2	19,3
Appui des membres lors des votes de ratification des conventions collectives (n=117)	43,6	46,2	10,3
Coordination par votre organisation syndicale de vos objectifs en matière de négociation entre différentes unités dans l'industrie (n= 94)	37,3	61,7	1,1

n = nombre de répondants

(55,2 %) et dans le recours à la négociation raisonnée ou concertée (54,6 %), le pourcentage des conventions collectives d'une durée supérieure à trois ans a, par contre, augmenté (34,3 %) plutôt que diminué (10,5 %). Les répondants ont signalé que le recours à de nouvelles techniques de négociation avait plutôt augmenté (31,9 %) que diminué (13,4 %).

En conclusion, les réponses du sondage indiquent un degré élevé de stabilité dans la coordination des négociations entre les différentes unités du même employeur (70,9 %), et dans l'utilisation d'ententes-types par différents employeurs d'une même industrie (64,8 %). Cependant, les syndicats signalent cinq ou six fois plus d'augmentations de coordination et d'ententes-types qu'une diminution. Le recours aux ententes-types est encore beaucoup plus courant dans le secteur public que dans le secteur privé. En revanche, un nombre restreint de syndicats du secteur privé ont rapporté une baisse de l'usage des ententes-types.

Pratiques syndicales et relations avec leurs membres

Malgré les pressions manifestées sur le plan des relations de travail, le soutien des membres et les activités du syndicat demeurent plutôt positives. Plus d'un tiers à deux cinquièmes des répondants ont fait état d'une augmentation, limitée à importante, de la confiance des travailleurs envers leur syndicat (34,4 %), de l'appui des membres aux votes de ratification des conventions (43,6 %) et de la coordination des objectifs de négociation entre les différentes unités syndicales du même secteur (37,3 %). Trois cinquièmes (61,7 %) n'ont indiqué aucun changement en ce qui concerne la coordination des négociations. Presque la moitié des répondants (46,2 %) ont également laissé entendre que la confiance des travailleurs en leur syndicat et l'appui des membres aux votes de ratification des conventions sont demeurés au même niveau. Seulement un répondant sur dix a souligné une diminution du niveau d'appui des membres aux votes de ratification des conventions, et deux sur dix ont dit que la confiance des travailleurs en leur syndicat a baissé durant les trois années précédentes.

Méthodes et politiques de négociation

Nous avons posé aux syndicats des questions sur leurs différentes méthodes et politiques de négociation. Pour ce qui est de la participation des membres au processus de négociation, une majorité écrasante de répondants (78,1 %) ont indiqué que leur syndicat emploie presque toujours une méthode formelle pour solliciter l'opinion des membres sur les priorités de négociation, méthodes plus couramment utilisées par les syndicats du secteur public que ceux du secteur privé.

La coordination des objectifs de négociation constitue une stratégie importante au sein des syndicats au Canada. Plus de la moitié des répondants (57,6 %) ont déclaré que leur syndicat fixe des objectifs communs pour les différentes unités de négociation. La plupart des syndicats (51,8 %) assure la coordination des objectifs quand un employeur a plus d'une unité. Cependant, le recours à des conventions-types pour négocier avec différents employeurs du même secteur n'est pas très répandu. Plus d'un tiers (38,5 %) utilisent presque toujours ce genre de conventions. Aussi, un même nombre (38,5 %) de répondants a signalé ne pas opter pour ce type de conventions. Comme il fallait s'y attendre, le recours aux conventions-types est plus fréquent dans le secteur privé que dans le secteur public (voir tableau 2).

Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure leur syndicat adoptait une politique globale de changements en milieu de travail, notamment une approche proactive ou des politiques pour faire face à un milieu de travail en évolution. Un tiers (33,0 %) des syndicats interrogés ont mentionné qu'ils le faisaient toujours ou très souvent. Par contre, plus d'un tiers (38,4 %) a déclaré le faire très rarement ou pas du tout.

Une des questions les plus controversées lors des dernières rondes de négociation a porté sur les conventions collectives de longue durée, celles dont la durée est supérieure à trois ans. Plus de la moitié des répondants (54,0 %) ont signalé que leur syndicat ne négociait pas de telles conventions. Plus des trois quarts (78,9 %) des répondants ont également indiqué qu'ils n'avaient pas une politique de négociation de conventions collectives de longue durée. Parmi les syndicats qui possèdent une telle politique, il y a une divergence entre ceux qui la jugent défavorable (41,7 %) et ceux qui ne la considèrent ni favorable ni défavorable (54,2 %). Autrement dit, la négociation des conventions de longue durée dépend des circonstances. Parmi les 31 syndicats qui ont mentionné avoir une politique à cet égard, un seul s'est dit résolument en faveur de telles conventions. En d'autres termes, étant donné la tendance vers des conventions de longue durée au Canada, nous pouvons supposer qu'il s'agit

Tableau 2

Politiques et approches de négociation des syndicats

		Toujours (%)	Parfois (%)	Rarement (%)
Notre organisation a recours à un mécanisme formel pour connaître le point de vue des membres sur les priorités en matière de négociation	(n=119)	78,1	16,0	5,9
Notre organisation syndicale fixe des objectifs de négociation communs pour ses différentes unités de négociation	(n=111)	57,6	19,8	22,5
Notre organisation syndicale tient des négociations coordonnées avec un employeur comptant plusieurs unités de négociation	(n=110)	51,8	18,2	30,0
Notre organisation syndicale négocie des conventions collectives types avec différents employeurs dans la même industrie	(n=109)	38,5	22,9	38,5
Notre organisation syndicale poursuit une politique coordonnée sur les changements dans le milieu de travail	(n=112)	33,0	28,6	38,4

n = nombre de répondants

plutôt d'une réponse à des circonstances environnementales particulières ou à des positions de principe des employeurs dans certains secteurs, à défaut d'une disposition des syndicats favorisant une telle politique.

Priorités de négociation

Les syndicats ont signalé un large éventail de priorités de négociation, mais certaines sont nettement plus importantes que d'autres. Nous avons donc demandé aux répondants de joindre une liste indiquant l'ordre de priorité des objectifs poursuivis au sein de leur industrie ou secteur clé lors de la dernière ronde de négociations (voir tableau 3).

Dans la première catégorie, la plus importante sur la liste de priorités des syndicats, figurent les questions de protection et d'amélioration des salaires et des avantages sociaux. Neuf répondants sur dix ont signalé ces deux points comme étant des priorités de négociation élevées ou très élevées lors des dernières négociations.

La deuxième catégorie de priorités concerne les questions de retraite ainsi que les mesures visant à protéger et à améliorer la sécurité d'emploi et à préserver les travailleurs des stress liés au travail. Six répondants sur dix ont accordé une priorité élevée ou très élevée à l'amélioration des dispositions relatives au régime de retraite et à la retraite anticipée. Parmi les dispositions sur la sécurité d'emploi, considérées prioritaires ou hautement prioritaires par plus de 40 % des syndicats répondants, figurent les restrictions sur la sous-traitance et l'impartition (59,8 %), la protection contre le licenciement (54,4 %) et de meilleures possibilités de formation et de recyclage (45,7 %). D'autre part, le contrôle et la régulation de la charge de travail (53,8 %) et la protection contre le harcèlement (44,3 %) sont également jugés prioritaires ou hautement prioritaires par une grande proportion de répondants.

Une troisième catégorie qui a été déterminée comme une haute priorité ou une très haute priorité par environ un tiers des syndicats inclut une série de questions relatives au rôle du syndicat en milieu de travail (rôle accru des syndicats dans la prise de décision en milieu de travail, consultation sur le changement ou préavis), à la protection des travailleurs en cas de changements (une meilleure indemnité de départ, des clauses sur le changement technologique, des garanties de niveaux d'emploi minima, des protections et des protocoles en cas de fusion ou de regroupement d'entreprises, de meilleures conditions de santé et de sécurité), à l'assouplissement des échéanciers pour

Tableau 3

Priorités de négociation des syndicats durant les dernières négociations

		Élevé (%)	Modéré (%)	Faible (%)
Accroître les salaires et les avantages sociaux	(n=117)	90,6	6,8	2,6
Protéger les salaires et les avantages sociaux actuels	(n=117)	88,9	5,1	6,0
Amélioration des dispositions sur la retraite anticipée et les pensions	(n=115)	61,8	20,9	17,4
Limiter l'impartition ou la sous-traitance	(n=112)	59,8	22,3	17,8
Protections contre les mises à pied	(n=114)	54,4	22,8	22,8
Contrôler ou réglementer la charge de travail	(n=117)	53,8	31,6	14,6
Meilleures possibilités de formation professionnelle et de recyclage	(n=114)	45,7	35,1	19,3
Protection contre le harcèlement	(n=113)	44,3	35,4	20,3
Améliorer les horaires de travail (ex. par quart) ou les heures de travail	(n=115)	40,0	33,0	27,0
Congés pour obligations familiales	(n=113)	39,8	34,5	25,6
Rôle accru du syndicat dans la prise de décisions en milieu de travail	(n=116)	38,6	35,3	25,8
Meilleures dispositions sur les indemnités de cessation d'emploi	(n=112)	36,6	32,1	31,3
Équité en matière d'emploi	(n=112)	35,7	30,4	33,9
Consultation ou préavis sur les changements organisationnels	(n=111)	34,2	37,8	27,9
Protections relatives aux changements technologiques	(n=115)	33,9	30,4	35,7
Améliorations au chapitre de la santé et de la sécurité	(n=115)	33,9	38,3	27,8
Obtenir des garanties sur les niveaux d'emploi minimums ou les planchers d'emploi	(n=113)	33,6	34,5	31,9
Maintenir la négociation coordonnée ou type	(n=102)	33,3	33,3	33,3
Protections et protocoles concernant les fusions ou les regroupements	(n=106)	32,1	35,8	32,1
Restrictions concernant les heures supplémentaires	(n=107)	28,0	34,6	37,4
Accès à l'information financière	(n=111)	25,2	31,5	43,2
Réduction des heures de travail	(n=114)	22,8	31,6	45,7
Contrôler ou régulariser l'emploi atypique	(n=103)	19,5	36,9	43,7
Horaire variable	(n=109)	12,0	33,0	55,0
Garderies ou d'autres dispositions pour faciliter le soin des enfants	(n=109)	8,2	32,1	59,6

n = nombre de répondants

les travailleurs individuels (amélioration de la durée du travail ou de l'horaire des postes, congé pour obligations familiales), à l'équité, par exemple l'équité en matière d'emploi, et au pouvoir du syndicat grâce à la protection de la négociation type.

La quatrième et dernière catégorie de priorités, définies comme élevées ou très élevées par moins d'un tiers des syndicats, porte sur la durée du travail (restrictions concernant les heures supplémentaires, réduction du temps de travail, horaire flexible), sur l'accès à l'information financière en milieu de travail, sur la réglementation relative aux emplois atypiques et à la garde d'enfants. Les horaires flexibles (55,0 %) et les clauses sur la garde d'enfants ou services connexes (59,6 %), ne représentent d'ailleurs qu'une faible priorité pour la majorité des syndicats.

En règle générale, les syndicats dont les principaux membres sont concentrés dans le secteur privé, tendent à accorder une priorité élevée à tout un éventail d'objectifs de négociation. Par exemple, l'impartition est une priorité très importante dans le secteur privé alors qu'elle l'est moins pour les syndicats du secteur public. Parmi les autres objectifs revêtant une grande priorité pour le secteur privé, figurent l'amélioration de

la durée du travail et des horaires de postes de travail, la réduction du temps de travail, les niveaux d'emploi minima, l'amélioration des conditions de santé et de sécurité, les protections contre les changements technologiques, de meilleures possibilités de formation et de recyclage, les protections contre le licenciement, de meilleures indemnités de départ, des restrictions concernant les heures supplémentaires, l'amélioration des pensions de retraite, l'accès à l'information financière, le contrôle et la régulation des emplois atypiques. En d'autres termes, les syndicats du secteur privé ont tendance à fixer des priorités élevées et sont plus susceptibles d'accorder une priorité élevée ou très élevée à un plus grand nombre d'objectifs que ceux du secteur public. D'ailleurs, cette différence pourrait découler des conditions de négociation plus restrictives, au regard de ce qui est possible, mais aussi de ce qui est négociable, dans bon nombre de milieux de travail du secteur public.

Degré de réussite au regard des négociations

Nous avons demandé aux répondants d'évaluer le degré de réussite qu'ils ont obtenu par rapport à leurs objectifs de négociation (voir le tableau 4). La plupart des syndicats canadiens ont signalé un degré de réussite élevé ou très élevé à l'égard de leurs deux priorités principales, à savoir, la protection des salaires et des avantages d'une part (80,9 %) et l'augmentation des salaires et des avantages en vigueur d'autre part (54,9 %). Plus d'un tiers des syndicats ont indiqué qu'ils ont obtenu également un taux de réussite élevé ou très élevé, par rapport à la retraite et la retraite anticipée (42,2 %) et aux restrictions sur la sous-traitance et l'impartition (36,5 %). Outre ces objectifs, moins d'un tiers des syndicats ont atteint un même degré de réussite pour toutes les autres questions. D'une façon générale, les syndicats étaient en mesure de signaler un degré de réussite, moyen à élevé, au regard de la plupart des points énumérés. Toutefois, le degré de réussite reste limité en ce qui concerne le contrôle et la réglementation des emplois atypiques (45,7 % indiquent un faible taux de réussite), des clauses sur la garde d'enfants et services connexes (54,6 %) et de la réduction du temps de travail (50,4 %). Malgré le succès relatif par rapport à certains de ces aspects qui faisaient l'objet d'une haute priorité, les disparités entre le degré de priorité et le degré de réussite obtenus se font surtout ressentir sur le plan des salaires et avantages sociaux (34,0 points de pourcentage d'écart), des restrictions sur la sous-traitance et l'impartition (23,3 points de pourcentage), du contrôle ou de la réglementation de la charge de travail (23,0 points de pourcentage) et des protections contre le licenciement (22,3 points de pourcentage), du rôle accru des syndicats dans la prise de décisions (19,7 points de pourcentage) et de l'amélioration des clauses sur la retraite et la retraite anticipée (19,6 points de pourcentage). Ces différents résultats sous-entendent que même si les syndicats ont obtenu un succès significatif lors de la dernière ronde de négociations au regard de plusieurs questions prioritaires, leur aptitude à atteindre de tels résultats est non seulement contestée par les employeurs, mais ces résultats ne correspondraient peut être pas toujours à leurs attentes. D'autre part, malgré des conditions de négociation défavorables, les syndicats semblaient, en général, avoir réussi à protéger les salaires et les avantages actuels de leurs membres (écart de 8,0 points de pourcentage seulement).

Comme le secteur privé accordait une priorité importante à plusieurs questions, les négociateurs semblent avoir obtenu un degré de réussite plus élevé. Les syndicats du secteur privé ont atteint un degré de réussite significativement plus élevé par rapport aux aspects suivants : contrôle ou réglementation de la charge de travail, meilleures possibilités de formation et de recyclage, consultation sur le changement ou préavis de changement organisationnel, clauses sur le changement technologique, meilleures conditions de santé et de sécurité. Il n'y avait pas de différence significative quant au taux de réussite à la faveur du secteur public. En d'autres termes, non seulement les conditions des négociations, dans le secteur public semblent plus exigeantes, mais ceci se traduit par le faible degré de réussite enregistré par rapport aux objectifs de négociation, tel qu'indiqué par les principaux permanents syndicaux et les agents de négociation de ce secteur.

Le tableau 5 présente une vue d'ensemble du degré relatif de priorité et de réussite des négociations entreprises principalement par les syndicats des secteurs public et privé. D'une façon générale, nous pouvons de nouveau constater que les répondants du secteur privé avaient tendance à accorder une priorité plus élevée à plusieurs points de négociation et à signaler un taux de réussite relativement élevé pour un certain nombre de ces points. Des tests statistiques sur les écarts entre les conditions de négociation au sein du secteur public et du secteur privé nous permettent de distinguer entre trois groupes d'objectifs, tels que rapportés dans le tableau 5. Premièrement, malgré de nombreuses questions

Tableau 4

Degré de réussite des syndicats au regard des négociations durant les dernières négociations

		Élevé (%)	Modéré (%)	Faible (%)
Protéger les salaires et les avantages sociaux actuels	(n=110)	80,9	16,4	2,7
Accroître les salaires et les avantages sociaux	(n=111)	54,9	32,4	12,6
Amélioration des dispositions sur la retraite anticipée et les pensions	(n=109)	42,2	30,3	27,5
Protection contre le harcèlement	(n=104)	36,5	42,3	21,2
Limiter l'impartition ou la sous-traitance	(n=106)	32,1	52,8	15,0
Maintenir la négociation coordonnée ou type	(n= 91)	30,8	37,4	31,9
Congés pour obligations familiales	(n=106)	28,3	41,5	30,2
Protections contre les mises à pied	(n=106)	28,3	49,1	22,6
Meilleures dispositions sur les indemnités de cessation d'emploi	(n=101)	25,8	41,6	32,7
Meilleures possibilités de formation et de recyclage	(n=109)	24,7	43,1	32,1
Améliorations au chapitre de la santé et de la sécurité	(n=108)	24,1	44,4	31,5
Équité en matière d'emploi	(n=104)	23,1	43,4	33,7
Protections et protocoles concernant les fusions ou les regroupements	(n= 97)	20,7	47,4	32,0
Contrôler ou réglementer la charge de travail	(n=111)	19,8	50,5	29,7
Protections relatives aux changements technologiques	(n=107)	18,7	47,7	33,6
Consultation ou préavis sur les changements organisationnels	(n=100)	18,0	52,0	30,0
Obtenir des garanties sur les niveaux d'emploi minimums ou les planchers d'emploi	(n=106)	17,0	42,5	40,5
Rôle accru du syndicat dans la prise de décisions en milieu de travail	(n=108)	15,8	49,1	35,2
Améliorer les horaires de travail (ex. par quart) ou les heures de travail	(n=108)	14,9	53,7	31,5
Horaire variable	(n= 98)	14,3	45,9	39,8
Contrôler ou régulariser l'emploi atypique	(n= 92)	12,0	42,4	45,7
Réduction des heures de travail	(n=107)	11,2	38,3	50,4
Accès à l'information financière	(n=101)	10,9	40,6	68,5
Restrictions concernant les heures supplémentaires	(n= 96)	10,5	47,9	41,7
Garderies ou d'autres dispositions pour faciliter le soin des enfants	(n= 96)	4,0	41,4	54,6

n = number of respondents

classées hautement prioritaires, le secteur privé n'affiche certainement pas un taux de réussite autrement plus élevé que le secteur public en ce qui concerne certains objectifs. Il s'agissait des questions suivantes : restrictions sur la sous-traitance, amélioration de la durée du travail ou de l'horaire pour un poste de travail, niveaux d'emploi minima, réduction du temps de travail, protections contre le licenciement, meilleures indemnités de départ, amélioration des clauses sur la retraite et la retraite anticipée, accès à l'information financière. Deuxièmement, il y a, toutefois, un certain nombre d'objectifs hautement prioritaires pour les négociateurs du secteur privé, au regard desquels ils enregistrent un taux de réussite significativement plus élevé que celui de leurs homologues du secteur public. Ces points concernent des questions qui ont trait au changement en milieu de travail sur le contrôle du rythme de travail, et incluent la réglementation de la charge de travail, l'amélioration de la formation, les protections contre les changements technologiques et de meilleures conditions de santé et de sécurité. En dernier lieu, bien que la consultation sur le changement organisationnel ne constituait pas une grande priorité pour les syndicats du secteur privé, ces derniers ont déclaré un taux de réussite nettement plus élevé que les syndicats du secteur public à cet égard.

Tableau 5

Aperçu comparatif des priorités de négociation et des réussites des syndicats dans les secteurs public et privé au cours des dernières négociations

	Degré de priorité de négociation		Degré de réussite des négociations	
	Secteur public	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé
Très élevé	Augmentations salariales, protection des salaires	Augmentations salariales, protection des salaires, amélioration des clauses sur la retraite, restriction sur l'impartition	Protection des salaires	Protection des salaires
Élevé	Réglementation de la charge de travail	Protections contre les licenciements, amélioration de la formation, meilleures conditions de santé et de sécurité, protections contre les changements technologiques, meilleures indemnités de départ	Augmentations salariales	Augmentations salariales
Moyen	Amélioration des clauses sur la retraite, restrictions sur l'impartition, protections contre le harcèlement, protections contre le licenciement, congé pour obligations familiales, amélioration de la formation, amélioration du temps de travail et des horaires pour un poste de travail, accroissement du rôle des syndicats dans la prise de décisions en milieu de travail	Amélioration du temps de travail et des horaires pour un poste de travail, réglementation de la charge de travail, protections contre le harcèlement, restrictions concernant les heures supplémentaires, accroissement du rôle des syndicats dans la prise de décisions en milieu de travail, niveaux d'emploi minima, réduction du temps de travail, consultation sur les changements organisationnels, maintien du modèle de négociation, protections contre les fusions, équité en matière d'emploi	Protections contre le harcèlement, amélioration des clauses sur la retraite, restrictions sur la sous-traitance, protections contre le licenciement, maintien du modèle de négociation	Amélioration des clauses sur la retraite, restrictions sur la sous-traitance, meilleures conditions de santé et de sécurité, amélioration de la formation, protections contre les changements technologiques, protections contre le harcèlement, consultation sur les changements organisationnels, réglementation de la charge de travail, protections contre le licenciement, meilleures indemnités de départ

suite

Tableau 5 (suite)

Aperçu comparatif des priorités de négociation et des réussites des syndicats dans les secteurs public et privé au cours des dernières négociations

	Degré de priorité de négociation		Degré de réussite des négociations	
	Secteur public	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé
Faible	Consultation sur les changements organisationnels, équité en matière d'emploi, niveaux d'emploi minima, meilleures indemnités de départ, protections contre les fusions, maintien du modèle de négociation, meilleures conditions de santé et de sécurité, restrictions concernant les heures supplémentaires, protections contre les changements technologiques	Accès à l'information financière, congé pour obligations familiales, régulation des emplois atypiques	Congé pour obligations familiales, réglementation de la charge de travail, amélioration du temps de travail et des horaires pour un poste de travail, meilleures indemnités de départ, protections contre les fusions, améliorations de la formation, consultation sur les changements organisationnels, équité en matière d'emploi, accroissement du rôle des syndicats dans la prise de décisions en milieu de travail, meilleures conditions de santé et de sécurité, niveaux d'emploi minima, horaires flexibles, restrictions concernant les heures supplémentaires	Maintien du modèle de négociation, congé pour obligations familiales, accroissement du rôle des syndicats dans la prise de décisions en milieu de travail, équité en matière d'emploi, régulation des emplois atypiques, amélioration du temps de travail et des horaires pour un poste de travail, protections contre les fusions, horaires flexibles, restrictions concernant les heures supplémentaires, niveaux d'emploi minima, accès à l'information financière
Très faible	Accès à l'information financière, réduction du temps de travail, régulation des emplois atypiques, horaires flexibles, services de garde	Horaires flexibles, services de garde	Protections contre les changements technologiques, réduction du temps de travail, régulation des emplois atypiques, accès à l'information financière, services de garde	Services de garde

Malgré qu'une analyse plus détaillée soit nécessaire pour distinguer les effets relatifs au degré de priorité, par opposition à ceux de l'environnement sectoriel sur la réussite des négociations, plusieurs conclusions préliminaires émergent de la présente analyse. D'abord, les syndicats des secteurs public et privé ont accordé une priorité élevée à la protection et à l'augmentation des salaires et ont signalé un taux de réussite très élevé sur le premier point, et un taux élevé sur le second, indépendamment des secteurs. Deuxièmement, l'analyse des autres points a fait ressortir que le climat des négociations dans le secteur public demeure difficile puisque les syndicats de ce secteur ont fait état d'un degré de réussite sur un nombre plus limité de priorités de négociation. Troisièmement, les négociateurs du secteur privé ont

accordé une plus grande priorité à certains points pour lesquels ils ont enregistré un taux de réussite plus élevé que leurs homologues du secteur public. Quatrièmement, et ceci indique que les conditions de négociations y étaient également difficiles, de nombreuses questions jugées prioritaires dans le secteur privé n'ont pas obtenu des résultats significativement différents de ceux du secteur public. Ces résultats traduisent sans aucun doute les pressions exercées sur les syndicats lors des précédentes négociations.

Facteurs expliquant le degré de réussite au regard des négociations

Les syndicats devaient également indiquer l'importance relative de divers facteurs expliquant le degré de réussite (voir tableau 6), par rapport à leurs objectifs, lors des dernières négociations. Les facteurs les plus importants cités par la majorité des syndicats comprennent : les conditions économiques propres au secteur (facteur considéré important ou extrêmement important par 69,0 % des répondants), la politique des syndicats relativement aux principaux objectifs de négociation (60,3 %), les résultats des autres négociations au sein du secteur (60,0 %), les lois ou les politiques gouvernementales (59,8 %), la situation financière de l'employeur (57,7 %), la volonté des membres de collaborer en vue des principaux objectifs de négociation (56,8 %), les attitudes des employeurs (54,2 %) et la capacité des syndicats de coordonner des objectifs de négociation entre les différentes unités au sein du secteur (51,3 %).

Cependant, il est clair que les impératifs du succès au sujet des négociations dans le secteur public et le secteur privé sont quelque peu différents. En particulier, les conditions économiques spécifiques et la capacité des syndicats de coordonner des objectifs de négociation entre les différentes unités sont significativement plus importantes dans le secteur privé, alors que les lois et les politiques gouvernementales sont les facteurs significativement plus importans pour expliquer le succès remporté par le secteur public. En effet, bien que plusieurs facteurs identiques semblent expliquer la réussite dans les deux secteurs, les quatre premiers facteurs identifiés par des répondants du secteur public sont les lois ou les politiques gouvernementales, les conditions économiques spécifiques, la volonté de collaboration des membres et la politique de négocia-

Tableau 6

Facteurs expliquant le degré de réussite au regard des négociations des syndicats

		Très important (%)	Modérement important (%)	Pas important (%)
Conditions économiques propres au secteur	(n=116)	69,0	25,0	6,0
Politique syndicale concernant les principaux objectifs de négociation	(n=116)	60,3	27,6	12,0
Résultats d'autres négociations dans le secteur d'activité	(n=115)	60,0	27,8	12,2
Lois ou politique gouvernementale	(n=117)	59,8	22,2	17,9
Situation financière de l'employeur	(n=118)	57,7	28,8	13,6
Volonté de participation des membres aux principaux objectifs	(n=118)	56,8	28,8	14,4
Réactions de l'employeur	(n=118)	54,2	32,2	13,5
Aptitude du syndicat à coordonner les objectifs de négociation entre les différentes unités de votre secteur d'activité	(n=113)	51,3	27,4	21,2
Priorités de l'employeur en matière de négociation	(n=117)	45,3	36,8	18,0
Structure des négociations du secteur principal	(n=116)	44,8	36,2	19,0
Résultats d'autres négociations dans d'autres secteurs d'activité	(n=115)	25,2	35,7	39,1

n = number of respondents

tion des syndicats. En revanche, les répondants du secteur privé ont cité les conditions économiques spécifiques, la politique des syndicats, la situation financière de l'employeur et la capacité des syndicats de coordonner des objectifs de négociation entre les différentes unités. D'après les résultats de cette analyse préliminaire et étant donné que les syndicats n'influent que très peu sur les conditions économiques spécifiques, nous pourrions formuler l'hypothèse que les syndicats du secteur public accordent une attention particulière à l'action politique associée aux politiques gouvernementales, à la volonté de collaboration de leurs membres et à la politique de négociation des syndicats. Quant aux syndicats du secteur privé, ils privilégieraient plutôt la politique de négociation des syndicats et leur capacité de coordonner des objectifs entre les différentes unités ainsi que la situation financière de l'employeur concerné.

Conclusion

Les résultats du sondage mené par Développement des ressources humaines Canada en 2000 sur les syndicats au Canada, mentionnés dans le présent article, démontrent clairement que les syndicats continuent à relever des défis de taille à la table de négociation. D'une part, ils doivent trouver un équilibre judicieux entre les stratégies défensives et proactives pour répondre aux diverses attentes de leurs membres. D'autre part, s'ils adoptent une attitude proactive plutôt que défensive dans leurs approches et priorités de négociation, comme bon nombre de syndicats canadiens tentent de le faire, ils font face à des obstacles afin de réaliser leurs objectifs de négociation. Indépendamment de leur secteur, les syndicats répondants ont indiqué qu'ils avaient accordé une priorité, élevée à très élevée, à la protection et à l'augmentation des salaires lors des dernières négociations et qu'ils avaient obtenu un succès considérable sur ces points. Dans l'ensemble, malgré leur importance relative dans le programme de négociations des syndicats, la plupart des autres points ont eu un taux de réussite moyen, voire faible. Le climat des négociations est particulièrement ardu pour les syndicats du secteur public où l'opposition est plus vive de la part des employeurs et le pouvoir de négociation des syndicats plus faible, en raison de compressions budgétaires successives et de l'orientation de la politique gouvernementale vers la privatisation et la sous-traitance. Apparemment, les adaptations aux changements survenus aux niveaux interne et externe ne s'opèrent pas aisément dans un cadre institutionnel où, à tout moment, une des parties peut chercher à tirer avantage de toute modification dans les rapports de force entre acteurs afin de réaliser ses objectifs de négociation et autres objectifs organisationnels.

À paraître dans la prochaine publication!!!

Un autre *volet tiré des Résultats du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada.*

LES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES : LES POINTS DE VUE DES REPRÉSENTANTS SOCIAUX SONT-ILS VRAIMENT DIFFÉRENTS?

Terry H. Wagar
Saint Mary's University

« [traduction] Gouvernement contre syndicats du secteur de la santé : 1 à 1 ».[1] Ce gros titre de la page couverture du Halifax Chronicle-Herald et du Mail-Star résumait le résultat de deux cas d'arbitrage entre le gouvernement provincial et les travailleurs de la santé. La première phrase de l'article relatait les faits : « [traduction] Les infirmières autorisées de la Nouvelle-Écosse ont remporté une bataille salariale contre le gouvernement Hamm, mais d'autres travailleurs du même secteur ont perdu leur cause, décision arbitrale publiée le 13 août 2001 ». Pourquoi les parties n'ont-elles pas simplement uni leurs efforts durant le processus de négociation collective afin d'arriver à un accord qui serve leurs intérêts mutuels?

Au cours des dernières décennies, de nombreux appels ont été lancés pour intensifier la coopération entre les syndicats et le patronat. En outre, il serait beaucoup plus intéressant de remplacer la négociation traditionnelle par la négociation raisonnée, concertée ou la négociation fondée sur les gains réciproques ou intérêts mutuels. Cependant, compte tenu du fait que de nombreux praticiens des relations de travail sont convaincus, aussi bien du côté des employeurs que des syndicats, que le processus de négociation collective est de nature conflictuelle, il est peu probable que le processus habituel disparaisse. J'ai sondé et discuté avec de nombreux représentants du patronat et des syndicats depuis un certain nombre d'années sur le thème des relations industrielles. Dans cet article, je présente une synthèse de quelques-uns des documents relatifs à la coopération patronale-syndicale ainsi que les points saillants des conclusions des recherches analysant le point de vue des employeurs et des syndicats sur les relations de travail.

Conflit ou coopération?

Au cours des 50 dernières années, notre système de relations industrielles n'a pas vraiment changé et a conservé un caractère relativement adversatif. Comme Adams (1995) l'affirme, les systèmes de relations industrielles conflictuels ne fonctionnent pas aussi bien que ceux basés sur un partenariat social. En outre, il relève que la *Wagner Act* nécessite l'initiative des travailleurs pour établir des relations de négociations, tout en sachant que de nombreux employeurs sont opposés aux syndicats. Par conséquent, en dépit d'une campagne de syndicalisation réussie, la nouvelle relation patronale-syndicale annonce déjà des débuts difficiles (Adams, 2000).

Godard (2000) a identifié deux sources de conflit dans le cadre des relations patronales-syndicales : « les sources fondamentales de conflit » engendrées par les relations au sein des économies capitalistes et les « sources contextuelles de conflit » qui varient en fonction de l'organisation, de la région, du secteur d'activité ou du pays concernés.

Les sources fondamentales de conflit comprennent :

- l'aliénation légale (la majorité des travailleurs n'étant pas autonomes, ils participent relativement peu aux décisions concernant leur revenu, leurs moyens et processus de travail et le produit ou le résultat de leur travail),
- les conflits d'intérêt d'objectifs (en d'autres termes, les employeurs ont intérêt à baisser les salaires et à maximiser la productivité et l'efficacité, alors que les employés cherchent à augmenter les salaires et les avantages sociaux et à réduire la charge de travail),

[1] Halifax Mail-Star, le mardi 14 août 2001, p. 1.

- la nature des relations de travail (en règle générale, le droit de participation des employés à la gestion étant limité, ils sont donc des subordonnés; même dans des relations de confiance, les employés peuvent avoir l'impression que les décisions des employeurs servent toujours les intérêts des propriétaires), et
- la nature du contrat de travail (à la fois complexe et ambigu, il peut facilement donner lieu à des désaccords entre la direction et les employés).

Les sources contextuelles de conflit recouvrent :

- les inégalités sociales plus larges (perte d'emploi et espoirs déçus d'un accroissement de richesses) pour la société civile,
- les expériences du marché du travail (chômage et problèmes de santé et de sécurité en milieu de travail), et
- la nature même du travail (par exemple, déqualification, intensification du travail, fatigue et stress professionnels).

Sur le plan de la collaboration entre les employeurs et les travailleurs, Godard (2000) souligne que la coopération peut être instaurée par « coercition » ou par « consentement ». Dans certains cas, les travailleurs ont le sentiment d'être obligés de coopérer s'ils veulent pouvoir gagner leur vie ou conserver leur emploi. Dans d'autres cas, ils collaborent de plein gré et les bons employeurs arrivent à gagner leur confiance et obtenir leur engagement.

La négociation raisonnée, concertée ou « gagnant-gagnant » (Kochan et Osterman, 1994; Cutcher-Gershenfeld, Power et McCabe-Power, 1996) a fait l'objet d'un intérêt considérable, mais en réalité, le processus de négociation collective est souvent caractérisé par des conflits et des démarches contradictoires (Godard, 2000). Malgré l'évidence du rôle essentiel des syndicats dans la mise en œuvre de changements en milieu de travail (Cooke, 1992), les ouvrages connexes soulignent l'importance, d'une part, d'un engagement à long terme de la part des employés et du patronat et, d'autre part, de l'établissement d'une relation basée sur la confiance et la transparence. Cependant, comme le notent Godard et Delaney (2000), la confiance et la coopération nécessaires à la survie et à la réussite des initiatives patronales-syndicales conjointes peuvent être très difficiles à obtenir et, le cas échéant, extrêmement fragiles.

Selon Wells (1997), il est souvent difficile d'obtenir le degré de confiance requis pour assurer le succès des programmes de participation. Les syndicats accordent beaucoup d'importance à un plus grand contrôle du processus de travail par les employés, à une participation active aux changements et à une définition de normes claires à l'intention des représentants syndicaux. En outre, certaines « pratiques de travail basées sur une participation active » font fi des valeurs syndicales traditionnelles. De plus, l'effet de ce type de pratiques sur les employés suscite de vives controverses et de nombreux dirigeants syndicaux ne cachent pas leur scepticisme à cet égard (Godard et Delaney, 2000; Osterman, 2000).

La coopération : le mouvement et le dilemme

Le Centre syndical et patronal du Canada (2000) affirme que la relation patronale-syndicale a des répercussions significatives sur le bien-être social et économique des Canadiens ainsi que sur la performance des organisations au Canada. Dans le cadre de ses recherches, le Centre a relevé que les syndicats exprimaient plus souvent que les employeurs, des opinions négatives vis-à-vis de la majorité des questions relatives aux relations patronales-syndicales, y compris le climat actuel des relations de travail, les changements opérés dans cette relation au cours des deux dernières années, les modifications prévues pour les deux prochaines années ainsi que le lien entre ces relations et la performance économique.

Les adeptes de la collaboration patronale-syndicale soulignent de nombreux avantages pour les syndicats et les dirigeants d'entreprise. Les bénéfices qu'en retirent les employeurs comprennent généralement l'accès à la capacité intellectuelle de la main-d'œuvre, des transitions plus aisées en cas de compression des coûts, l'accroissement de la performance organisationnelle, l'amélioration des relations qui favorisera le travail d'équipe et la résolution des problèmes, l'augmentation de la productivité, le maintien et le recrutement de travailleurs qualifiés et l'obtention de l'engagement et de la confiance des employés. Les avantages habituellement offerts aux travailleurs sont, entre autres, l'accès à l'information, une plus grande sécurité économique, des programmes de soutien pour les employés déplacés ainsi qu'une participation plus importante au processus décisionnel et à la résolution des problèmes et à la gestion des changements (Centre canadien du marché du travail et de la productivité, 1997).

Comme le Centre canadien du marché du travail et de la productivité l'a indiqué, il est essentiel que les travailleurs et le patronat comprennent la nécessité de réaliser des changements, s'assurent que leurs dirigeants font tout leur possible pour atteindre cet objectif, entretiennent une relation assez solide pour assumer ce processus et soient conscients des gains et des sacrifices des deux parties. Il est primordial que chaque partie reconnaisse la légitimité de l'autre et que règne une confiance mutuelle pour entamer un processus conjoint qui convienne aux deux parties. De surcroît, les parties doivent être disposées à partager les informations et posséder les ressources requises pour la mise en œuvre des modifications.

Cependant, la coopération patronale-syndicale peut constituer un dilemme pour les syndicats (Peetz, 1996) : il est certain, d'une part, que les syndicats survivront uniquement s'ils adoptent le concept de la collaboration avec le patronat, mais, d'autre part, cette coopération peut engendrer une auto-destruction, car les membres actuels et potentiels des syndicats s'attendent à ce que leurs représentants prennent position et défendent leurs droits. Par exemple, le fait de conférer aux employés un contrôle plus important sur leur travail tournera-t-il à l'avantage du syndicat ou bien cela incitera-t-il les employés à prendre leurs distances vis-à-vis de celui-ci et, le processus ne donnera-t-il pas en fin de compte le pouvoir à l'employeur? Les employeurs cherchent à accroître la participation des travailleurs dans le seul but de contourner la représentation syndicale?

Les relations patronales-syndicales : le point de vue des syndicats et des employeurs

Entre 1997 et 1998, des enquêtes portant sur plusieurs aspects des relations de travail et de la gestion des ressources humaines ont été menées auprès des syndicats et des employeurs. Toutefois, les réponses du patronat et du syndicat exposées dans cet article ne proviennent pas toujours de la même entreprise[2] et les questionnaires soumis aux deux parties n'étaient pas identiques. Les employeurs devaient répondre par rapport à leur principale unité de négociation (si plusieurs unités se trouvaient sur le lieu de travail). Les enquêtes traitaient, certes, d'un vaste éventail de questions, mais l'objectif premier de cet article est de comparer les opinions des représentants syndicaux et patronaux au sujet du climat de travail et de l'importance accordée aux ressources humaines de l'organisation, aux programmes de coopération et à la participation des employés aux décisions relatives aux nouvelles technologies.

L'importance des personnes au sein de l'organisation

Les cadres supérieurs disent souvent que « leurs employés constituent l'atout le plus précieux de l'entreprise ». Afin d'évaluer la perception des syndicats et du patronat sur l'importance des ressources humaines dans l'organisation, les personnes interrogées ont indiqué sur leur degré d'acquiescement (1 = pas du tout d'accord; 6 = tout à fait d'accord) vis-à-vis de l'affirmation suivante : « l'organisation estime que ses employés représentent son atout le plus précieux ». La moyenne générale des syndicats s'est élevé à 3,10 points (sur l'échelle de six points) et celle du patronat à 4,86 points. Le graphique 1 illustre ces résultats de façon plus détaillée et relève une différence considérable entre les réactions des deux parties : environ 91 % des employeurs, mais seulement 40 % des représentants syndicaux interrogés, ont exprimé un certain degré d'acquiescement face à cette assertion (4 points ou plus). En résumé, malgré quelques variations, les résultats montrent que dans l'ensemble, du point de vue des employés syndiqués, un certain nombre d'organisations ne considèrent pas leurs employés comme leur atout majeur.

L'idéologie relative au processus décisionnel et le climat des relations patronales-syndicales

Goll (1991) déclare que dans les organisations syndiquées, l'employeur prenait ses décisions en tenant compte des programmes de participation des employés tandis qu'Osterman (1994) fait remarquer que les pratiques de travail flexibles dépendaient des qualités de gestion. À cet égard, les questionnaires remis aux employeurs et aux syndicats comportaient trois volets assortis d'une échelle d'évaluation de six points (1 = pas du tout d'accord; 6 = tout à fait d'accord). Les trois volets servaient à déterminer si les employés pouvaient participer au processus décisionnel, communiquer ouvertement avec la direction et si l'employeur expliquait les changements

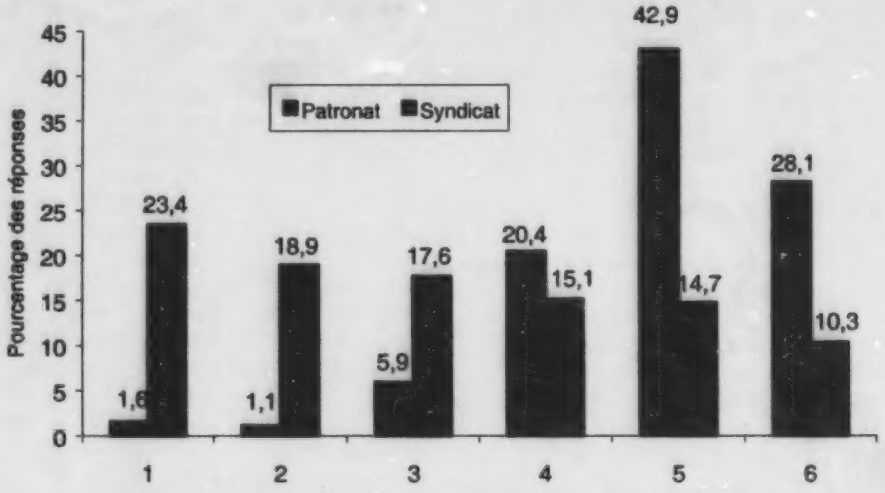
[2] Les réponses des deux parties n'ont pas nécessairement été recueillies au sein de la même organisation. En d'autres termes, je présente parfois la réponse d'un employeur mais pas celle du syndicat de la même entreprise, ou la réponse d'un syndicat, mais pas celle de l'employeur.

proposés aux travailleurs concernés. Le coefficient alpha de Cronbach s'élevait à 0,80 pour le patronat et à 0,88 pour les syndicats.

Tel qu'indiqué dans le graphique 2, le patronat a enregistré un résultat de 4,44 points en moyenne (le maximum étant de 6 points), alors que le syndicat n'a obtenu que 2,97 points. Dans le cadre d'autres analyses, seulement 12 % des employeurs (mais 66% des représentants syndicaux), sont arrivés à un résultat de 3,50 points ou moins. En outre, 37 % des employeurs interrogés (mais uniquement 8 % des participants syndicaux), ont obtenu un résultat moyen de 5 points ou plus. Bien que les deux échantillons ne proviennent pas des mêmes entreprises, la courbe des résultats fait ressortir des divergences d'opinion signi-

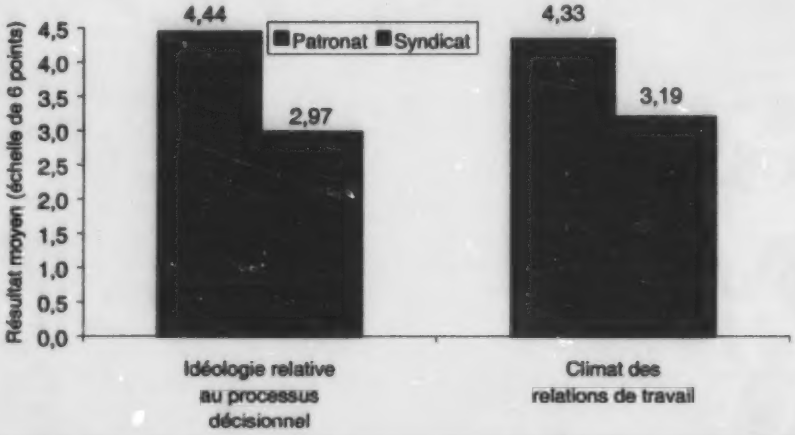
Graphique 1

Importance accordée aux ressources humaines



Graphique 2

Idéologie et climat des relations de travail



ficatives quant à la participation des employés au processus décisionnel, les syndicats faisant preuve d'un optimisme nettement moins marqué.

Une deuxième série de questions portait sur le climat des relations patronales-syndicales et comprenait six volets basés sur le modèle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991). De nouveau, chacune des six questions a été évaluée à l'aide d'une échelle de six points (1 = pas du tout d'accord; 6 = tout à fait d'accord). Les six volets servaient à découvrir si les griefs étaient, en règle générale, rapidement réglés, si les négociations étaient fondées sur la bonne foi des parties, si les employés jugeaient les conditions de travail équitables, si le syndicat et la direction faisaient des efforts sincères pour résoudre les problèmes, si le patronat demandait l'avis du syndicat avant de mettre œuvre des changements et si les parties échangeaient librement des informations. Le coefficient alpha de Cronbach s'élevait à 0,85 pour les employeurs et 0,89 pour les représentants syndicaux. Des recherches antérieures ont indiqué que l'état de ces relations était parfois influencé par certains résultats des pourparlers entre l'employeur et le syndicat (Wagar, 1997).

Les réponses ayant trait à un l'idéologie relative à un processus décisionnel et les conclusions (également exposées au graphique 2) concernant le climat des relations patronales-syndicales ont toutes deux révélé des divergences significatives entre les points de vue des parties. Par exemple, le patronat a affiché un résultat moyen de 4,33 points, alors que les syndicats n'ont atteint que 3,19 points. Seulement 18 % des répondants patronaux (mais 65 % des participants syndicaux) sont arrivés à un résultat de 3,50 points ou moins ; et 24 % des employeurs (mais seulement 9 % des représentants syndicaux) ont obtenu un résultat moyen de 5 points ou plus. Compte tenu des volets spécifiques, l'écart le plus important, soit 1,55 point, concernait la question de savoir si la direction demandait l'avis du syndicat avant de réaliser des changements. À ce titre, le patronat a enregistré un résultat moyen de 4,27 points et le syndicat a obtenu 2,72 points.

Les parties devaient également indiquer, sur une échelle de six points, leur degré d'acquiescement vis-à-vis de l'affirmation établissant que le patronat et le syndicat respectaient leurs objectifs mutuels. Le résultat moyen de l'employeur s'est établit à 4,11 points et celui des représentants syndicaux à 3,21 points. En d'autres termes, les dirigeants d'entreprise ont estimé qu'il existait un certain degré de respect, alors que les syndicats ont eu pour leur part, un avis moins favorable à ce sujet.

Deux questions supplémentaires, posées uniquement aux représentants syndicaux, servaient à évaluer la réaction des participants face aux deux déclarations suivantes : le syndicat a une grande confiance dans les capacités de gestion de la direction de l'entreprise et l'employeur reconnaît la légitimité du droit de représentation du syndicat. Le résultat moyen de la première allégation s'est élevé à 2,49 points et celui de la deuxième à 3,70 points. En bref, si les syndicats pensent que l'employeur respecte, dans une certaine mesure, leur droit de représentation, ils mettent en doute ses capacités de gestion (77 % des personnes interrogées ayant obtenu un résultat de 3,50 points ou moins).

La gestion des nouvelles technologies

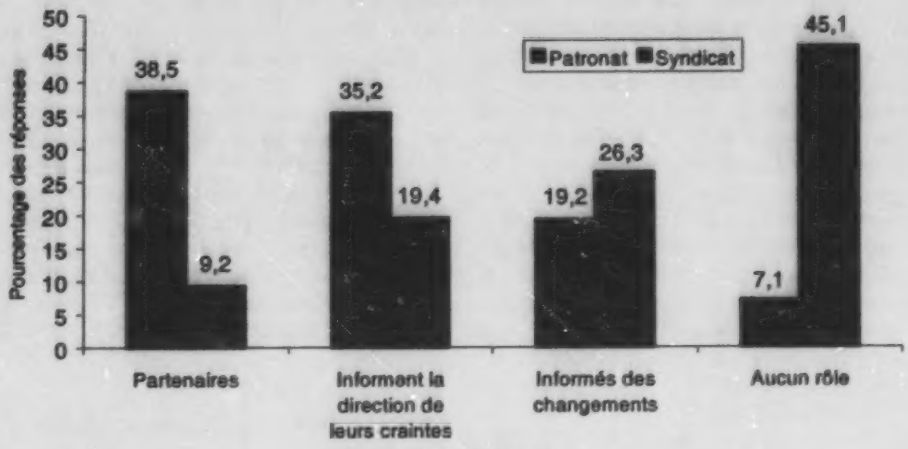
Dans la mise en œuvre des nouvelles technologies, l'enjeu principal concerne la participation des employés de l'unité de négociation au processus décisionnel. Au cours des sondages, les participants devaient choisir l'une des quatre réponses proposées à ce sujet. Tel que représenté dans le graphique 3, les parties ont exprimé des positions extrêmement différentes.

Examinons tout d'abord les réactions des représentants des unités de négociation locales : seuls 9 % d'entre eux ont indiqué que les employés étaient considérés comme des partenaires dans le processus décisionnel et 19 % ont affirmé que la participation des employés se limitait à exposer à la direction leurs craintes concernant les nouvelles technologies. Environ 26 % des employés syndiqués ont indiqué que l'employeur se contentait d'aviser au préalable l'unité de négociation des changements prévus et 45 % d'entre eux ont signalé que les employés ne jouaient aucun rôle dans le processus décisionnel visant les changements technologiques. En résumé, ces résultats suggèrent que, selon la plupart des représentants syndicaux, les employeurs ne font que très peu d'efforts pour permettre aux employés de participer aux décisions en la matière.

Les employeurs ont fourni des réponses tout à fait différentes : près de 39 % d'entre eux ont mentionné qu'ils incluaient les employés dans les prises de décision, 35 % ont reconnu que les employés leur

Graphique 3

Participation aux décisions en matière de nouvelles technologies



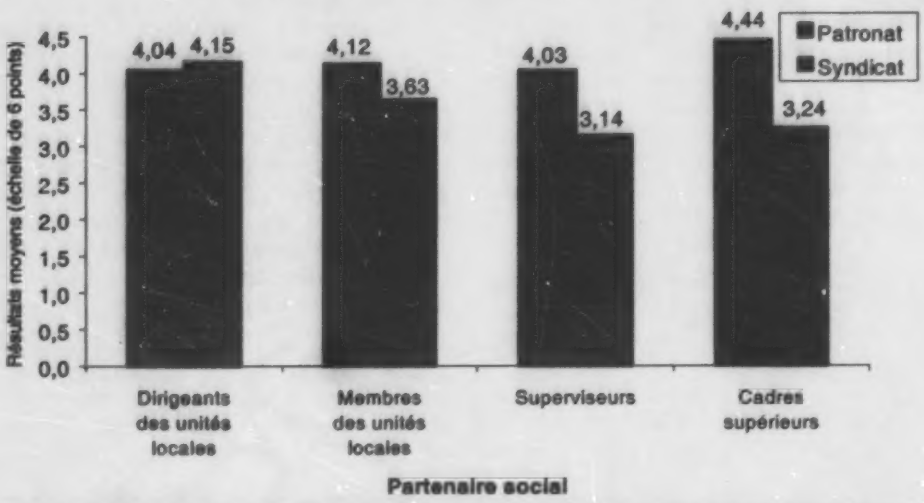
exposaient uniquement leurs préoccupations, 19 % ont admis qu'ils informaient seulement les employés des changements à venir et seulement 7 % d'entre eux ont estimé que les employés ne participaient pas au processus décisionnel.

Les programmes coopératifs

Dans quelle mesure les employeurs et les syndicats soutiennent-ils les programmes coopératifs? On a demandé aux participants de considérer quatre groupes (les dirigeants syndicaux, les membres des unités locales, les superviseurs et les cadres

Graphique 4

Soutien accordé aux programmes coopératifs



supérieurs) et d'indiquer le degré de soutien qu'ils accordaient aux programmes coopératifs (1 = aucun soutien; 6 = soutien important). Le graphique 4 présente les résultats de cette série.

Aussi bien les employeurs que les syndicats ont mentionné que les dirigeants des unités locales n'offraient qu'un soutien modeste aux programmes coopératifs (les résultats moyens ont été de 4,04 points et de 4,15 points, respectivement). Les divergences d'opinion concernaient plutôt le soutien consenti par les autres groupes; les employeurs ont régulièrement estimé que la partie en question soutenait ces programmes. Par exemple, les employeurs ont affirmé en général que les cadres supérieurs accordaient un appui assez important (résultat moyen de 4,44 points), alors que les représentants syndicaux ont fait preuve d'un optimisme plus modéré à cet égard (résultat moyen : 3,24 points).

Trois questions supplémentaires, posées uniquement aux syndicats, traitaient d'autres aspects de la coopération patronale-syndicale. Le résumé des conclusions figure au tableau 1. L'affirmation, « les dirigeants d'entreprise considèrent les programmes coopératifs comme un moyen de diminuer le pouvoir des syndicats », a enregistré un résultat moyen de 3,48 points; il est intéressant de constater que 50 % des représentants syndicaux ont exprimé un certain degré d'acquiescement à ce sujet (résultats de 4 points ou plus) et qu'un pourcentage similaire a émis un avis défavorable. L'allégation, « les intérêts de l'employeur s'opposent à ceux du syndicat », a obtenu un résultat moyen de 3,51 points, 48 % des participants syndicaux

Tableau 1

Coopération patronale-syndicale

Affirmations concernant la coopération patronale-syndicale	Résultat moyen
Les dirigeants d'entreprise considèrent les programmes coopératifs comme un moyen de diminuer le pouvoir des syndicats	3,48
Les intérêts des employeurs s'opposent à ceux du syndicat	3,51
Les programmes coopératifs menacent l'existence du syndicat	2,88

ayant donné un avis favorable. Dans l'ensemble, la déclaration, « les programmes coopératifs menacent l'existence des syndicats », a récolté moins de soutien de la part des personnes interrogées, pour un résultat moyen de 2,88 points, 33 % des représentants syndicaux témoignant un certain degré d'acquiescement.

L'organisation apprenante

Vu l'intérêt considérable suscité actuellement par la notion « d'organisation apprenante », les représentants syndicaux ont été invités à répondre à plusieurs questions connexes. Cinq d'entre elles fournissent des informations additionnelles sur le point de vue des syndicats au sujet des relations de travail. De nouveau, les réponses ont été évaluées selon une échelle de six points (1 = pas du tout d'accord et 6 = tout à fait d'accord) et les résultats sont exposés au tableau 2. En moyenne, les résultats enregistrés par quatre des cinq questions étaient inférieurs à 3,5 points (le milieu de l'échelle); et la majorité des représentants syndicaux ont exprimé un certain degré de désaccord à l'endroit de toutes les autres affirmations (3 points ou moins), à l'exception de la première. Par exemple, 77 % d'entre eux pensent que l'organisation n'encourage pas les membres de l'unité de négociation qui essaient de nouvelles méthodes et prennent des risques calculés, et 67 % déclarent que l'organisation désapprouve la diversité des opinons et des compétences des employés de l'unité de négociation. Bien que les employeurs estiment qu'ils collaborent avec les syndiqués et acceptent entièrement le concept de l'organisation « apprenante », les représentants syndicaux ne partagent pas cet optimisme.

Deux questions supplémentaires traitaient de l'ampleur de la participation du syndicat au processus de planification stratégique de l'organisation et du degré de compréhension de la mission de l'entreprise. Les résultats ont révélé que le syndicat participait peu au processus de planification, (résultat moyen de

Tableau 2

Les syndicats et l'organisation apprenante

Affirmation concernant l'organisation apprenante	Résultat moyen
Les employés de l'unité de négociation présentent régulièrement de nouvelles idées et suggestions	3,55
L'organisation respecte son engagement à promouvoir la formation et le perfectionnement des employés de l'unité	3,14
L'organisation encourage les membres de l'unité de négociation qui essaient de nouvelles méthodes et prennent des risques calculés	2,52
L'organisation permet aux employés de l'unité de négociation d'accéder aux informations et favorise l'instauration d'une communication ouverte	3,19
L'organisation encourage la diversité des opinions et des compétences des employés de l'unité	2,95

2,4 points sur une échelle de six points; 1 = participation moindre et 6 = participation importante). Environ 79 % des représentants syndicaux ont signalé une participation relativement faible, (3 points ou moins). De même, la plupart d'entre eux ont déclaré que l'organisation ne possédait pas de mission stratégique claire que les membres de l'unité de négociation comprenaient bien, (résultat moyen de 2,8 points sur l'échelle de 6 points) et plus des deux tiers, soit 72 % des représentants syndicaux, ont enregistré un résultat de 3 points ou moins.

Conclusion

Les points de vue des employeurs et des représentants syndicaux sont-ils si divergents? Bien que cet article ne présente que des conclusions descriptives basées sur des résultats de sondages, ces derniers suggèrent que, pour certains aspects des relations industrielles, les avis du patronat et des syndicats diffèrent considérablement. Par exemple, les dirigeants syndicaux sont plus enclins à penser que l'employeur ne considère pas ses employés comme l'atout le plus précieux de l'organisation. En outre, leur réaction est nettement plus pessimiste en ce qui concerne l'idéologie associée au processus décisionnel, le climat des relations de travail et la participation des employés aux décisions relatives aux nouvelles technologies. De surcroît, toujours selon les dirigeants syndicaux, les superviseurs et les cadres supérieurs n'accordent qu'un soutien modeste aux programmes coopératifs.

Dans un article paru récemment, Michael Fraser, directeur de l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, fait part de certaines inquiétudes des syndicats à l'égard de la coopération patronale-syndicale. Il a relevé que « [traduction] si une approche moins conflictuelle nous permettait de conclure des conventions collectives plus avantageuses pour nos membres, il est évident que nous en ferions notre objectif. Cependant, nous avons constaté que la plupart des employeurs devenaient plus conciliants et et parlaient de coopération uniquement lorsqu'ils cherchaient à obtenir un avantage. » (Fraser, 2001).

Par conséquent, les programmes de coopération patronaux-syndicaux seraient-ils voués à l'échec? Ce n'est pas le cas; mais un employeur et un syndicat qui entreprennent un programme de coopération doivent surmonter bien des obstacles. En résumé, les réactions de représentants d'unités de négociation locales indiquent qu'en général, les représentants syndicaux se montrent moins optimistes que les représentants patronaux à l'égard des relations du travail. Toutefois, il existe des relations patronales-syndicales non conflictuelles où les efforts de coopération des parties se révèlent extrêmement fructueux. Il n'en reste pas moins que, trop souvent, les parties ne font pas preuve de la confiance, de la transparence et de l'engagement à long terme nécessaires à la mise en œuvre et au maintien de programmes coopératifs. De surcroît, même couronnées de succès, les initiatives patronales-syndicales conjointes peuvent s'avérer particulièrement fragiles.

Bibliographie

ADAMS, Roy J. *Industrial Relations Under Liberal Democracy: North America in Comparative Perspective*, Columbia (SC), University of South Carolina Press, 1995.

ADAMS, Roy J. « Les relations industrielles à l'aube du XXIe siècle au Canada – Perspectives de réforme », *Gazette du travail*, vol. 3 (hiver 2000), p. 117–123.

CENTRE SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA (CSPC). *Points de vue 2000 – Les relations patronales-syndicales au Canada : Tendances et incidences*, Ottawa, 2000.

CENTRE CANADIEN DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE LA PRODUCTIVITÉ (CCMTP). *Workplace: A Guide to the Issues*, Ottawa, 1997.

COOKE, W. « Product Quality Improvement Through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration » *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46 (1992), p. 119–134.

CUTCHER-GERSHENFELD, J., D. POWER et M. McCABE-POWER. « Global Implications of Recent Innovations in U.S. Collective Bargaining », *Relations industrielles*, vol. 51 (1996), p. 281–301.

DASTMALCHIAN, A., P. BLYTON et R. ADAMSON. *The Climate of Workplace Relations*, Londres, Routledge, 1991.

EATON, A. « Factors Contributing to the Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47 (1994), p. 371–389.

FRASER, Michael. « Labour Skeptical About Win-Win », *Canadian HR Reporter*, (10 septembre 2001), p.11–12.

GODARD, J. *Industrial Relations, The Economy, and Society*, 2e édition, North York, Ont., Captus Press, 2000.

GODARD, J. et J. DELANEY. « Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53 (2000), p. 482–502.

GOLL, I. « Environment, Corporate Ideology, and Involvement Programs », *Industrial Relations*, 30, 138-149, 1991.

KOCHAN, T. et P. OSTERMAN. *The Mutual Gains Enterprise, Boston*, Harvard Business School Press, 1994.

OSTERMAN, P. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47 (1994), p.173–188.

OSTERMAN, P. « Unions, Conflict and Dilemma of Co-operation », *Journal of Industrial Relations*, vol. 38 (1996), p.548–570.

PEETZ, D. « Unions, Conflict and Dilemma of Co-operation », *Journal of Industrial Relations*, vol. 38 (1996), p. 549–570.

WAGAR T. « Is Labor-Management Climate Important?: Some Canadian Evidence », *Journal of Labor Research*, vol. 18 (1997), p. 101–112.

WELLS, D. « When Push Comes to Shove: Competitiveness, Job Insecurity and Labour-Management Cooperation in Canada », *Industrial and Economic Democracy*, vol. 18 (1997), p. 167–200.

L'INFLUENCE DE LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS SUR LA PRODUCTIVITÉ : ÉTAT DE LA RECHERCHE

Jacques Bélanger
Département des relations industrielles
Université Laval

Ces dernières années, une plus grande participation des employés aux décisions relatives à leur travail est devenue l'un des principes fondamentaux de la gestion. Ce texte[1] analyse ce phénomène et évalue ce que nous savons au sujet de ses répercussions sur la productivité.

Il y a au moins deux raisons d'examiner la corrélation entre la participation des employés et la productivité. Premièrement, des innovations importantes ont été apportées dans le domaine de la gestion du travail au cours des dernières décennies. Deuxièmement, tandis que les précédentes réformes du travail se voulaient plus attentives à la qualité de la vie au travail, la génération actuelle s'intéresse plus ouvertement à des objectifs de productivité et au rendement économique. Dans ce contexte, une recherche continue tend à établir dans quelle mesure la participation des employés contribue véritablement à la productivité en milieu de travail.

La participation des employés et la productivité : comment et pourquoi cette relation est-elle cruciale

Les spécialistes des sciences sociales qui s'intéressent à ce qu'il est convenu d'appeler la « boîte noire de la production » aiment souligner que le processus de production est « relativement autonome » par rapport au fonctionnement de l'économie dans son ensemble. Ils entendent par là que le processus de transformation qui survient au stade de la production dépend beaucoup des structures et des institutions de la société dans son ensemble, mais que les intervenants locaux continuent à jouir d'une grande autonomie, afin de pouvoir déterminer si le milieu de travail est novateur et efficace. La situation dépend surtout des arrangements sociaux que les intervenants sont en mesure de mettre en place.

Lorsqu'on étudie le lien entre les rapports sociaux de travail et la productivité, il faut d'abord souligner que la relation d'emploi est de nature ouverte et indéterminée. Même si la rémunération et les conditions générales de travail sont plus ou moins décidées au moment de l'embauche, la contribution réelle de l'employé, du point de vue du volume et de la qualité des extrants, demeure largement indéterminée. Celle-ci dépend surtout de la volonté de l'employé d'investir ses compétences et son savoir-faire dans le processus de production. Quant à cette volonté, elle repose généralement sur les arrangements organisationnels, les conditions de travail acceptées de plein gré et les relations de coopération. Bref, la participation de l'employé est cruciale parce que, dans une large mesure, son effort demeure discrétionnaire. L'expression « participation des employés » renvoie aux divers moyens et processus par lesquels les travailleurs participent aux décisions concernant l'utilisation de leurs compétences et de leurs ressources dans l'activité de production.

Le caractère indéterminé du « niveau d'effort » ne constitue ni un simple problème technique, ni une question de mesure pouvant être réglée par l'application de principes d'ingénierie industrielle. L'objectif de Frederick W. Taylor était évidemment de réduire l'incertitude à cet égard, en renforçant les contrôles de gestion et en retirant aux travailleurs une autonomie qui lui paraissait excessive. Henry Ford pensait également résoudre ce problème en introduisant la chaîne d'assemblage mobile à Detroit, en 1913. Mais s'attaquer au « problème » ne signifie pas nécessairement le régler.

En dépit de tels progrès au chapitre de la rationalisation du travail, la question de « la négociation de

[1] Ce texte est tiré d'une recherche réalisée sous l'égide de la Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada. Le document Paper R-00-4E, Jacques Bélanger, 2000 est disponible à l'adresse <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/dgra>, « QUOI DE NEUF ».

l'effort », c'est-à-dire l'arrangement social concernant la contribution « normale » ou « équitable » escomptée en échange d'un salaire donné, a continué de figurer à l'ordre du jour tout au long du 20e siècle. Un élément clé complique la détermination des niveaux de production : la conversion des ressources intellectuelles et physiques en activités productives qui intervient dans un contexte de relations de travail caractérisées par des rapports de subordination. Il s'agit là d'une notion qui possède des dimensions économiques, sociales et juridiques. En fait, la division entre la direction et les salariés a été très clairement institutionnalisée dans les lois du travail que les États-Unis et le Canada définissent comme faisant partie du compromis social du New Deal (Sabel, 1997).

Les niveaux de productivité sont influencés par cette division structurelle entre la direction et les salariés. La volonté des salariés de « donner le meilleur d'eux-mêmes » est conditionnée par cet aspect caractéristique dans les relations d'emploi impliquant le fait que les travailleurs n'ont qu'un contrôle relatif sur l'organisation de leur travail et ne toucheront pas nécessairement un meilleur salaire, du moins à court terme, s'ils produisent davantage. La motivation devient donc un problème de taille. Dès les années 40, Georges Friedmann, une personnalité marquante dans le domaine de l'évolution de la sociologie du travail en France, affirmait que cette séparation entre la direction et les subordonnés était à l'origine de l'aliénation et de la non-collaboration.

Malgré cette division structurelle, les spécialistes en sciences sociales qui mènent des recherches sur le terrain au niveau de la production font état de beaucoup plus de coopération que de conflits. L'élaboration d'un modus vivendi est nécessaire afin que le système de production soit suffisamment efficace pour obtenir une valeur ajoutée et assurer la continuité des relations d'emploi dans le contexte de la concurrence commerciale. Il ne fait aucun doute que, indépendamment de l'évolution de la technologie, la coopération s'avère cruciale si l'on veut atteindre des niveaux acceptables de croissance dans la productivité.

Ainsi, si nous nous penchons sur le « côté humain » de l'organisation, il est évident que la réussite ne dépend pas seulement des qualifications et du savoir-faire, mais également de la volonté commune de les utiliser. C'est là le fondement de la distinction entre capital humain et capital social. Selon Fukuyama, le capital social est un « potentiel qui découle de l'importance des rapports de confiance au sein d'une société ou dans certaines couches d'une société » (1995, p. 26) [traduction] et influence grandement la réussite relative des économies nationales. La notion de confiance, c'est-à-dire de la fidélité à laquelle on peut s'attendre dans les relations, renvoie à son tour au partage des normes et des valeurs. Même si la confiance est tributaire de la culture au sein de la société dans son ensemble, elle est également très influencée par les arrangements sociaux au niveau local.

Paradoxalement, la confiance peut s'installer entre la direction et les salariés une fois qu'ils reconnaissent que leurs intérêts sont différents. On peut alors envisager des arrangements fructueux reposant sur des logiques distinctes mais qui contribuent au succès sur le plan de la concurrence au fil du temps. C'est là l'essence même de la régulation conjointe (Bélanger et Thuderoz, 1998).

Il est intéressant de constater que la durée indéterminée du contrat d'emploi, qui s'étend souvent sur de longues périodes, instaure la confiance et favorise la coopération, tandis que les contrats à court terme donnent lieu à des comportements plus opportunistes. Au moment d'étudier le fondement social du comportement productif, il est important de ne pas envisager la productivité à court terme seulement, mais de tenir compte aussi de la capacité d'une unité donnée de production (et de l'économie dans son ensemble) de renouveler, à la longue, les compétences et les ressources visant l'innovation.

Une telle analyse suggère que les ouvrages en la matière sous-estiment les répercussions des relations en milieu de travail sur la productivité[2]. Trop souvent, les

[2] Même si nous utilisons ici le terme « productivité » au sens de productivité du travail, c'est-à-dire la quantité d'extrants produite par unité d'intrant de travail, on peut déduire de notre analyse qu'il serait difficile d'établir une mesure qui reflète l'impact du travail séparément des autres facteurs de production. En fait, les mesures de productivité donnent des indications utiles sur la façon dont les employés contribuent à la transformation des diverses ressources et des divers facteurs de production. Il s'ensuit qu'une augmentation de l'intensité du capital ne réduit pas l'importance de la coopération des employés pour la productivité; dans la plupart des cas, celle-ci n'en devient que plus déterminante.

débats reposent sur l'hypothèse erronée voulant qu'une heure de travail corresponde tout simplement à une heure de production. En réalité, à moins que le travail ne soit uniformisé techniquement, par exemple à l'aide d'un convoyeur ou d'une chaîne de montage[3], la conversion de la force de travail reste assez variable. Nos observations dans une usine située au Québec, où la production s'était stabilisée à des niveaux élevés et où la rentabilité était aussi élevée, illustrent ces enjeux complexes. La pratique consistant à terminer tôt la journée de travail était bien établie et acceptée dans le cadre de l'arrangement social entre la direction et les travailleurs syndiqués. En fait, elle s'inscrivait dans un accord social qui favorisait la coopération des salariés (Bélanger, 1989). En théorie comme dans la pratique, il existe dans tout système de production une réserve de productivité variable qui dépend d'un éventail complexe de facteurs techniques et sociaux. Ce qu'il faut en retenir, c'est que le niveau réel de productivité par employé ne représente pas le niveau maximum possible. Sur chaque lieu de travail, il faut en arriver à un compromis social quant au niveau réel de production. En fait, la sociologie industrielle montre que toute tentative de la part de la direction pour « éliminer complètement » la réserve de productivité sera vraisemblablement vouée à l'échec, en plus d'être improductive. Pourtant, il est généralement reconnu que, dans le contexte actuel de mondialisation et de pressions concurrentielles, ces réserves vont s'amenuisant et ce, en raison de l'augmentation du temps de travail consacré aux activités productives.

Dans pratiquement tout lieu de travail, il existe une norme régissant le rendement espéré pour une tâche donnée. Ce phénomène a été étudié à fond dans les ouvrages de sociologie industrielle. Même si ces normes n'ont qu'une valeur indicative, dans de nombreux milieux de travail, tous les participants les connaissent et elles correspondent aux extrants réels. Malgré l'influence de Taylor, ces normes (qui concernent généralement la production quotidienne dans les milieux manufacturiers) reposent plus sur des coutumes et des pratiques que sur une étude poussée du travail.

Toutefois, la nature du travail évolue à mesure que nous passons d'une économie de fabrication à « une économie du savoir ». L'évolution vers un travail plus abstrait, et non pas seulement dans les secteurs les plus proches de la technologie de l'information, a de nombreuses répercussions sur la façon dont la direction peut contrôler l'utilisation de la force de travail. Comme Peter Drucker l'a récemment souligné (1999), dans la production fondée sur le savoir, l'intangibilité des extrants a pris de telles proportions qu'il faudra peut-être revoir toute la notion de productivité (souvent encore définie en fonction du travail manuel, selon la tradition du taylorisme). Dans ce contexte, la productivité dépend plus de l'application du savoir et des compétences que du rythme de travail ou de l'impression que l'on donne de « travailler d'arrache-pied ». L'évaluation de la contribution d'un employé ou d'un groupe d'employés au rendement de l'entreprise devient alors un enjeu clé pour la direction.

Il devrait être clair à présent que les innovations sur lesquelles nous nous concentrerons englobent mais ne se limitent pas aux relations patronales-syndicales et à la négociation collective. Comme nous nous intéressons avant tout à la productivité, nous étudions surtout ici les arrangements sociaux qui doivent être convenus au stade et en cours de production. Il ne s'agit pas pour autant de sous-estimer l'importance de l'ensemble des règles inscrites dans les conventions collectives. En particulier, les règles qui régissent le marché du travail interne, par exemple la classification des emplois et les modalités concernant les mutations temporaires et la rotation des postes plus généralement, ont vraiment trait à la productivité. Les recherches dans le domaine des relations industrielles ont abondamment illustré les nouveaux moyens mis sur pied conjointement par les syndicats et les employeurs pour régler les conflits et stabiliser les relations. Dans le contexte canadien, ce phénomène s'observe surtout dans les grandes entreprises du secteur privé (Chaykowski et Verma, 1992; Verma et Chaykowski, 1999). Cependant, les changements qui se sont opérés dans l'organisation

[3] Même dans ce cas, le rythme de la chaîne de montage n'en sera pas moins influencé par des « forces sociales ». Mais il est plus important de se souvenir que la fréquence de tels dispositifs techniques est exagérée. Selon une importante enquête nationale sur tous les secteurs d'emploi en Grande-Bretagne, Duncan Gallie et ses collègues affirment « qu'il est très exceptionnel que les individus soient contrôlés par le rythme imposé par une machine ou une chaîne de montage. Seulement 6 % des employés ont affirmé qu'un appareil ou une chaîne de montage jouait un rôle important dans leur travail, et seulement 4 % dans la qualité de leur travail » (1998: 65; ce sont les auteurs qui soulignent) [traduction].

du travail semblent avoir été encore plus prononcés ces dernières années dans les milieux de travail canadiens.

Nous n'allons pas insister sur la série complexe des facteurs à l'origine de ces grands changements dans l'organisation du travail et de la production de façon plus générale. Il suffit de souligner que les innovations en milieux de travail sont suffisamment attribuables à des changements d'ordre structurel—dans l'économie mondiale, dans la façon dont les multinationales assurent le suivi de la production à l'échelle internationale, et dans la façon dont nous dépassons la production de biens et de services standardisés—pour penser qu'il est fort peu probable que nous revenions aux modes de production et aux relations en milieu de travail d'après-guerre.

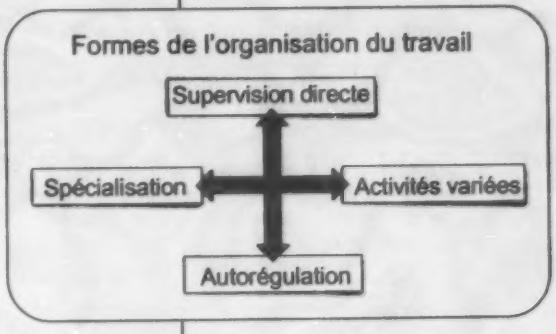
Changements dans l'organisation du travail

Dans l'étude de la participation des employés et de la productivité, l'organisation du travail est le principal champ d'intérêt. « Organisation du travail » désigne la façon dont la force de travail est utilisée dans le processus de production. La notion d'organisation du travail est plus circonscrite que celle de la gestion de la production, même si les deux sont étroitement reliées.

Ce schéma, inspiré de la distinction entre la division technique et la division sociale du travail, illustre l'orientation et la signification de changements continus dans la sphère de l'organisation du travail. La division technique du travail, sur l'axe horizontal, renvoie à la façon dont le travail est fragmenté et subdivisé en tâches circonscrites effectuées par des travailleurs séparés. La description d'une usine de fabrication d'épingles par Adam Smith, au début de The Wealth of Nations, [La richesse des nations], explique l'idée traditionnelle de la spécialisation en tant que principale source de productivité. La simplification d'une opération spécifique, répétée selon un cycle très court, était censée accroître la dextérité du travailleur dans une tâche donnée. Frederick Taylor est considéré, à juste titre, comme l'auteur qui a développé cette idée de la façon la plus systématique, en proposant une approche bien adaptée à la production industrielle de produits standardisés. Sous l'ère du fordisme, et particulièrement sous le système de règles correspondant à un nombre élevé de classifications d'emplois, cette méthode de production a été pleinement exploitée. Au fil du temps, cependant, ses limites sur le plan de l'efficacité sont devenues de plus en plus évidentes. Depuis les années 60, bien avant les changements structurels des marchés, il y a eu plusieurs vagues d'expérimentation visant à réduire la spécialisation et le travail individualisé.

Pendant plus de 30 ans, la tendance a été de réduire la division technique du travail et d'offrir aux travailleurs des activités variées. Dans les années 60, les experts du comportement organisationnel pensaient que l'élargissement et l'enrichissement des tâches contribueraient à réduire l'aliénation et à régler le « problème de la motivation ». Mais la réduction de la fragmentation des tâches était souvent minimale et diverses formes de travail multitâche et polyvalent ont tenté d'aller au-delà du simple élargissement de la durée des cycles de travail. Au cours des 10 dernières années, la tendance a été clairement de réduire le nombre de classifications d'emplois, de favoriser la rotation des postes et la mobilité interne, et de confier à un groupe ou à une équipe la responsabilité d'une certaine coordination horizontale. Autrefois, les salariés étaient affectés individuellement, et souvent pendant de longues périodes, à des tâches bien définies, mais la tendance actuelle est de renforcer leur polyvalence et la flexibilité de l'organisation du travail. Certaines études de cas et enquêtes nationales (par exemple l'enquête menée en Grande-Bretagne par Gallie et coll., 1998) confirment l'augmentation de l'autonomie au travail dans la plupart des secteurs.

L'axe vertical du schéma illustre la division sociale du travail, c'est-à-dire la division structurelle entre la direction et les salariés dont il a été question plus tôt. Comme nous l'avons précisé, il s'agit d'une caractéristique générale des relations d'emploi et le contrôle exercé par la direction demeure une nécessité dans la structure économique actuelle. Cependant, d'importantes évolutions ont été observées dans les modalités de



contrôle et de supervision. De toute évidence, la tendance est à la réduction de la supervision directe, élément clé de la structure hiérarchique traditionnelle et de la vision tayloriste de l'organisation du travail. Pendant plusieurs décennies, la tendance a été « d'assouplir » le contrôle direct, de le rendre plus subtil. Mais sur de nombreux lieux de travail, on ne se contente pas de modifier le style de supervision. À mesure que la conception de l'organisation du travail évolue de l'individu vers le groupe immédiat, la sphère de l'autorégulation où les employés gèrent leur contribution à la production, s'agrandit. L'émergence de ces nouvelles formes de contrôle social comporte une dimension à la fois objective et subjective. De nombreuses décisions concernant l'organisation et la coordination du travail sont confiées aux travailleurs, de manière individuelle ou collective; c'est la dimension objective. L'autorégulation qui réside également dans l'internalisation, de la part des individus et des groupes, des normes de production et de qualité ainsi que de l'acceptation du besoin « d'améliorer le rendement en contexte de mondialisation », représente la dimension subjective ou symbolique.

Il est également important de considérer la lente évolution des organisations individuelles situées à divers endroits des deux axes comme faisant partie d'un processus permanent. Sur le schéma, tandis que l'usine d'épingles observée par Adam Smith se situerait à l'extrémité supérieure gauche, le type idéal de l'économie du savoir, par exemple la recherche et le développement en matière de technologie de l'information à Silicon Valley, se placerait par contre dans le coin inférieur droit. Loin de nous l'idée de suggérer qu'il existe une forme idéale d'organisation du travail. Pour toute organisation, la position optimale sur le schéma dépendra de plusieurs facteurs, notamment la technologie, la standardisation des produits et le capital humain. Ce qu'il faut en retenir, c'est que les organisations, observées par de nombreux chercheurs ces dernières années, se déplacent, à partir de différents points de départ, à des rythmes différents, et sur une trajectoire qui va du coin supérieur gauche vers le coin inférieur droit, c'est-à-dire vers un éventail plus vaste et un degré croissant d'autorégulation.

Il serait pertinent d'examiner de plus près le travail d'équipe, c'est-à-dire la forme même de participation des employés qui a été étudiée le plus en détail dans les ouvrages et qui est considérée à juste titre comme l'exemple le plus représentatif de l'autonomie et de l'autorégulation. L'émergence du travail d'équipe, à l'échelle internationale, fait l'objet de nombreux débats dans les publications. Les équipes, parfois dites « semi-autonomes », « auto-dirigées » ou « autogérées », sont des groupes de travailleurs qui assument graduellement de nombreuses activités et décisions concernant l'organisation et la coordination de leur travail, dont un grand nombre relevaient autrefois des superviseurs.

Les comptes rendus empiriques de l'impact du travail d'équipe sur le contrôle social et sur l'efficacité sont variés. Les résultats sont particulièrement variables dans l'industrie de l'automobile où la rigueur de la ligne de montage demeure une contrainte de premier plan. Certaines des grandes difficultés du travail en équipe proviennent du rôle ambigu des chefs d'équipe et du phénomène de la pression des pairs, c'est-à-dire un contrôle social excessif entre collègues.

Osterman donne la définition suivante des équipes de travail autodirigées : « Les employés supervisent leur propre travail, prennent leurs propres décisions au sujet du rythme et du débit du travail, et occasionnellement, de la meilleure façon d'accomplir le travail » (1994: 187) [traduction].

Appelbaum et Batt affirment ce qui suit : « Par "équipes autodirigées", nous entendons des groupes de travailleurs qui exercent des pouvoirs discrétionnaires importants sur le processus du travail, apportent des changements dans les méthodes de production au besoin, et prennent à leur compte un grand nombre des tâches traditionnellement confiées à des superviseurs de première ligne, par exemple la répartition et la coordination du travail entre différents employés et l'établissement des horaires » (1994: 253, n° 3) [traduction].

Même si la pression des pairs s'exerce dans de nombreux milieux de travail et qu'il faut prendre ce phénomène au sérieux, l'observation montre qu'il ne s'agit pas d'un fait universel et que d'autres facteurs, dont les ouvrages parlent peu, pourraient jouer un rôle plus important dans la compréhension du lien entre les équipes de travail et la productivité.

Nous appellerons le premier de ces facteurs l'effet de « décloisonnement » qui survient lorsque le travail passe d'une forme individuelle à une forme plus collective. À posteriori, certaines limitations dans la spécialisation et la division du travail préconisées par Smith et Taylor semblent évidentes. En effet, l'élimination de la spécialisation et des tâches individuelles par la création d'une unité collective, peut donner d'excellents résultats. Même s'il y aurait lieu de faire de nouvelles recherches à ce sujet, l'effet de décloisonnement semble associé à des changements plus vastes dans la gestion de la production (Klein, 1991). Cet effet, qui favorise de nouvelles connexions et de nouveaux liens sociaux, s'étend également au-delà d'une équipe donnée. En fait, à mesure que l'autorégulation augmente, les travailleurs communiquent plus ouvertement avec les équipes de production, en aval comme en amont, et assument une partie de la coordination avec d'autres départements comme la planification, l'entretien ou le contrôle de la qualité. Les travailleurs de la production en particulier, communiquent directement avec les ouvriers d'entretien au lieu de signaler formellement les pannes entre contremaîtres comme « dans l'ancien temps ».

Un deuxième facteur important a trait à l'évolution constante de la nature du travail, à savoir l'apparition d'activités qui font davantage appel au savoir, à la connaissance et au travail abstrait. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, dans ce contexte, la productivité dépend encore plus de l'application des compétences que du rythme de travail ou de l'impression de « travailler d'arrache-pied ». L'activité productive consiste souvent à contrôler des activités en série, voire même d'un processus global qui fournira au consommateur ce qu'il perçoit comme un service professionnel de haute qualité. Ce phénomène apporte beaucoup à l'intangibilité des extrants en y ajoutant une nouvelle dimension, mais complique le processus d'évaluation du rendement pour la direction. Dans ce contexte, le travail d'équipe pourrait offrir plus de possibilités que la supervision directe, car il repose sur l'autorégulation, par un groupe d'employés, d'un processus composé de nombreuses activités interdépendantes.

Impact sur la productivité

Les chercheurs affirment souvent que les systèmes de travail novateurs ont des répercussions positives sur la productivité et le rendement des entreprises. La synthèse d'Ichniowski et coll. (1996) est devenue une référence en la matière. En se basant sur une sérieuse évaluation de la recherche, ces auteurs concluent que les résultats empiriques sont convaincants : « les pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines peuvent améliorer la productivité des entreprises, surtout par le biais de systèmes de pratiques interreliées, conçues pour renforcer la participation des travailleurs et la flexibilité dans la conception du travail ainsi que la décentralisation des tâches et des responsabilités administratives » (1996, p. 322) [traduction]. À noter que les auteurs affirment avec réserve que « les systèmes de pratiques interreliées » (notion sur laquelle nous reviendrons), « peuvent » avoir un impact positif. Dans la première phrase d'un article plus récent, Ichniowski et Shaw affirment : « De récentes recherches permettent de conclure que les systèmes de pratiques novatrices en matière de gestion des ressources humaines qui favorisent la participation des employés améliorent la performance économique de l'entreprise » (1999, p. 704) [traduction]. Grâce à leurs nombreux articles qui reposent sur des protocoles de recherche spécialisés, Becker et Huselid comptent parmi les chefs de file dans ce domaine. Même si elle démontre certains résultats positifs, leur récente synthèse de la recherche se termine par une conclusion plutôt prudente (1998, p. 91–98). Ils insistent en particulier sur les points suivants :

> *En dépit de l'intérêt croissant des chercheurs et spécialistes pour la gestion stratégique des ressources humaines, nous possédons peu de données fiables au sujet de la relation entre la gestion des ressources humaines et le rendement des entreprises. En théorie, il est fort probable que des stratégies visant le capital humain se traduisent par des résultats positifs au niveau de l'entreprise. Dans la pratique, toutefois, nous commençons à peine à comprendre les processus des systèmes de travail à haute performance qui produisent une valeur ajoutée, et à recueillir des preuves économétriques significatives de l'ampleur de cet effet. (Becker et Huselid, 1998, p. 91–92) [traduction].*

En général, les recherches montrent que les systèmes de travail novateurs ont des répercussions positives sur la productivité et l'efficacité de l'entreprise. Cependant, pour que cet énoncé corresponde à l'état actuel de la recherche empirique, il faut y apporter de nombreuses précisions. La principale raison étant que la recherche n'est pas vraiment cumulative puisque la « variable indépendante » (systèmes de travail à haute performance, systèmes de travail à haute participation, etc.) est mal définie. Comme le fait remarquer Guest, malgré la complexité statistique d'un grand nombre des études, « ces dernières ne traitent pas vraiment du même sujet, de sorte qu'elles ne sont cumulatives qu'au sens le plus général » (1997, p. 270) [traduction]. Deux autres chercheurs britanniques (Edwards et Wright, à paraître), tirent les mêmes conclusions. S'inspirant de la théorie et d'un examen des travaux empiriques, ils se disent convaincus de l'existence de liens entre les systèmes de travail à forte participation et l'efficacité mais ils soulignent que la chaîne causale n'a pas été établie, doutant même qu'elle ne le soit jamais de façon empirique compte tenu du fait que « les liens de causalité sont multiples et réciproques ». Rappelant le concept de Granovetter, ils précisent que « les liens entre les systèmes de travail à haute participation et les résultats sont variables, réciproques et contingents, mais ces liens faibles n'en véhiculent pas moins un message simple et évocateur, à savoir, la qualité de la gestion des ressources humaines se répercute sur la productivité » (Edwards et Wright, à paraître, p. 4, 21).

Une façon d'évaluer les connaissances relatives aux résultats en matière de productivité consiste à examiner de plus près certaines études de pointe intrasectorielles. L'une de ces études distingue les différentes façons complémentaires dont les systèmes de travail novateurs peuvent générer des gains économiques :

> *Premièrement, un système de travail à haute performance peut réduire le nombre total d'employés—y compris les superviseurs, les employés de service et le personnel des entrepôts. Ainsi, la productivité augmente et les coûts du travail par unité s'en trouvent réduits. Deuxièmement, un système de travail à haute performance peut accroître la productivité totale des facteurs et réduire les coûts de diverses façons, en plus des réductions des coûts du travail par unité, le cas échéant. Il peut, par exemple, permettre de réduire les stocks de matières premières, l'inventaire des produits finis ou en cours de fabrication... Troisièmement, en réduisant les pannes d'équipement ou d'autres interruptions dans le processus de production, il permet de rapprocher la production réelle d'un établissement de sa production possible, ce qui accroît la productivité mesurée des ressources en capital et des ressources humaines. Finalement, qu'il réduise ou non les coûts, le système de travail à haute performance permet à l'établissement de réaliser des gains économiques en augmentant les revenus et en créant une rente de l'information. (Appelbaum et coll., 2000, p. 45, 105–106) [traduction].*

L'étude internationale de 62 usines de montage d'automobiles réalisée par John Paul MacDuffie (1995) est une première référence importante. Sa principale contribution est de montrer comment trois ensembles de pratiques novatrices, visant la fabrication, l'organisation du travail et les politiques de gestion des ressources humaines, sont en réalité interreliées et complémentaires. Les deux hypothèses suivantes ont été confirmées par l'analyse de données d'enquête : « les pratiques novatrices en matière de ressources humaines influencent le rendement non pas à titre individuel, mais plutôt comme éléments interreliés d'un ensemble ou d'un système interne cohérent de ressources humaines. Ces ensembles contribuent mieux à la productivité et à la qualité lorsqu'ils sont intégrés à des politiques de fabrication relevant de la "logique organisationnelle" de systèmes de production flexibles » (MacDuffie, 1995, p. 217) [traduction].

Une analyse statistique montre que ces trois ensembles, pour lesquels différents indices sont créés, affichent une cohérence interne et ont des effets positifs sur la productivité et la qualité lorsqu'ils agissent de façon complémentaire. Par conséquent, une production flexible qui repose sur des éléments comme la limitation du nombre d'intermédiaires, le travail d'équipe et des politiques de gestion des ressources humaines, donne systématiquement de meilleurs résultats que les établissements de production de masse. Une importante constatation qui ressort de cette analyse est que des différences au niveau des résultats, par exemple entre les usines japonaises et les usines américaines, peuvent être attribuées à des caractéristiques organisationnelles plutôt qu'à des différences culturelles ou nationales inexpliquées.

L'étude longitudinale de Casey Ichniowski et ses collègues, qui repose sur des données mensuelles sur le rendement d'un échantillon homogène de 36 unités de production de l'acier aux États-Unis, vient également confirmer la thèse que seul un système de pratiques cohérent et intégré fonctionne vraiment. Une analyse statistique « montre que des pratiques novatrices de gestion des ressources humaines augmentent la productivité des travailleurs. De plus, les systèmes de pratiques novatrices ont d'importantes répercussions sur le rendement des travailleurs de la production, alors que des changements dans les pratiques individuelles n'ont que peu ou pas d'effet » (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997, p. 311) [traduction]. La combinaison des pratiques relevant du système le plus novateur (quatre possibilités) correspond systématiquement aux niveaux les plus élevés de productivité et de qualité du produit, tandis que le système le plus traditionnel correspond aux résultats les plus faibles. « L'estimation la plus prudente » des effets de ce système novateur de gestion des ressources humaines sur la productivité, exprimée en termes d'écarts dans le temps de fonctionnement, est de l'ordre de 6,7 points de pourcentage. Le temps de fonctionnement, qui est la principale mesure de la productivité dans cette industrie, se définit comme « le pourcentage du temps d'exploitation prévu pendant lequel la ligne est véritablement en cours d'utilisation » (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997, p. 293) [traduction].

Dans une étude subséquente, Ichniowski et Shaw (1999) ont comparé des données relatives au rendement provenant de cinq unités de production japonaises. Leurs résultats confirment, encore une fois, l'idée d'un système complémentaire de pratiques, vu que les établissements japonais ont recours à un ensemble cohérent de mesures, comme par exemple des équipes de résolution des problèmes, la rotation des postes, une formation poussée, etc. « Les résultats empiriques montrent que des chaînes de production reposant sur des technologies semblables gagnent à la fois en productivité (ou temps de fonctionnement) et en qualité des produits lorsque des systèmes de pratiques novatrices de gestion des ressources humaines sont mis en œuvre » (Ichniowski et Shaw, 1999, p. 717) [traduction]. Plus précisément, une analyse comparative montre que les unités japonaises sont, en moyenne, 5 % plus productives que les unités américaines, mais que les usines américaines qui appliquent les mêmes pratiques novatrices sont aussi productives que les usines japonaises, tant sur le plan de la productivité que sur celui de la qualité. En fait, les unités qui appliquent les pratiques de gestion les plus novatrices, qu'elles se trouvent aux États-Unis ou au Japon, sont en moyenne 7 % plus productives que les unités qui appliquent les systèmes les plus traditionnels (713–715, 719).

Eileen Appelbaum et ses collègues ont récemment publié une étude exhaustive des incidences des « systèmes de travail à haute performance » sur le rendement des industries américaines de la sidérurgie, du vêtement et de l'imagerie médicale. Des données relatives au rendement ont été recueillies auprès de 44 établissements, où des gestionnaires ont été interviewés et près de 4 400 employés ont participé au sondage. Les systèmes de travail à haute performance sont définis et mis en application selon trois volets de base, à savoir les possibilités de participation, les politiques visant à accroître les qualifications et les incitatifs appropriés (Appelbaum et coll., 2000, p. 39–44, 116–124). Les auteurs expliquent comment les mesures pertinentes de la performance s'appliquent spécifiquement à chacune des trois industries, c'est-à-dire la productivité (mesurée selon le temps de fonctionnement des machines) du secteur de la sidérurgie, le coût et les délais d'exécution du secteur du vêtement, et le travail en cours et l'inventaire de produits finis dans le domaine de l'imagerie médicale (19, 105). Comme le suggère le sous-titre de cet ouvrage, les résultats montrent que les effets des systèmes de travail novateurs sur la performance organisationnelle sont positifs et s'appliquent systématiquement dans chacune de ces trois industries. Les données sont analysées de façon très détaillée et, selon la conclusion, « en général, des changements organisationnels au niveau de l'atelier augmentent la productivité des établissements et permettent à ces derniers de produire une qualité supérieure ou un éventail de produits plus varié » (Appelbaum et coll., 2000, p. 227) [traduction]. Selon les auteurs, cela s'explique du fait que les « les systèmes de travail à haute performance suscitent des efforts discrétionnaires de la part des travailleurs. Les méthodes d'organisation du travail qui reposent davantage sur la participation font appel aux connaissances latentes des travailleurs pour réduire le gaspillage, résoudre les problèmes plus rapidement, équilibrer la charge de travail et réguler le processus de production. L'effort véritable par heure de travail dans le cadre d'un système de travail à haute performance est plus élevé que dans les milieux de travail traditionnels, parce que les

travailleurs ont l'occasion de travailler de façon plus intelligente » (Appelbaum et coll., 2000, p. 229) [traduction].

En résumé, un important corpus de recherche montre que les systèmes de travail novateurs ont des effets positifs sur la productivité. Mais la difficulté de quantifier ces effets demeure considérable, et le demeurera probablement toujours. D'après des sources secondaires, Freeman et Rogers estiment que « généralement, la participation des employés n'accroît que modestement la productivité—d'environ 2 à 5 % » (1999, p. 105) [traduction]. Leur référence à diverses publications n'explique pas ces données. En fait, l'ampleur des répercussions dépend beaucoup de la technologie et des systèmes de production. À ce jour, les calculs les plus précis (par exemple, ceux d'Ichniowski et de ses collègues) semblent avoir été effectués dans des entreprises qui utilisent la technologie des procédés continus, où des gains de productivité de l'ordre de 6 % ou 7 % sont considérables compte tenu de leur effet sur la rentabilité. Cependant, dans une production faisant appel à moins de capitaux, comme c'est généralement le cas de la production en série et du travail d'assemblage, les variations de la productivité sont souvent beaucoup plus prononcées car les résultats dépendent davantage de la coopération des employés et des arrangements organisationnels que de la technologie.

Jusqu'à présent, les chercheurs se sont moins intéressés aux effets des systèmes de travail novateurs sur la qualité de la production qu'à leur impact sur la productivité. Mais il faut préciser que dans les études intrasectorielle dont il a été question ci-dessus, les indicateurs de la qualité affichent les mêmes tendances positives que ceux de la productivité. Autrement dit, il y a lieu de croire que les améliorations de la productivité ne se font pas aux dépens de la qualité; les systèmes novateurs peuvent avoir une influence positive sur les deux plans.

Finalement, d'après des résultats clairs et récurrents, il semble que des pratiques isolées dans le milieu de travail n'ont guère d'influence, mais que la combinaison de plusieurs de ces pratiques, mises en œuvre de façon complémentaire, s'avère concluante. La notion d'ensemble ne signifie toutefois pas qu'une organisation doit tout simplement accroître le nombre de pratiques novatrices. Le processus du changement est beaucoup plus complexe. Le secret consiste à générer un effet de synergie, qui, à son tour, dépendra de la compatibilité des diverses composantes du système de travail. Quelques recherches examinées ci-dessus démontrent comment certaines méthodes d'organisation du travail et politiques de gestion des ressources humaines, qui renforcent les compétences et les incitatifs, peuvent être reliées entre elles pour donner de bons résultats. Ceci ne suggère point qu'il existe une « solution optimale universelle », car cette combinaison complexe de méthodes doit également être bien adaptée à la technologie et au système de production propres à chaque industrie, ou à chaque segment d'une industrie.

Répercussions sur le bien-être des employés

Même si la recherche suggère que les systèmes novateurs sont efficaces du point de vue du rendement organisationnel, leur impact sur les employés n'est pas aussi bien connu car les recherches dans ce domaine sont beaucoup moins avancées.

En fait, il y a lieu de penser que les nouvelles formes de travail peuvent avoir des conséquences négatives sur le bien-être des employés, à savoir le coût social de ces systèmes de travail. Malgré des résultats empiriques limités, il est probable que la tendance à la rationalisation du travail et l'engagement accru des employés aient pu engendrer une certaine intensification du travail. Selon certaines indications, les employés travaillent non seulement de façon « plus intelligente » dans de nombreux milieux de travail mais aussi davantage. Aussi, ces interrelations étant très complexes, il est utile d'apporter certaines distinctions préliminaires.

Premièrement, il importe de faire une distinction entre l'intensité immédiate de l'effort (ou simplement le rythme de travail) et la répartition de l'effort tout au long de la période de travail. Selon nos propres observations, une grande partie des gains récents au niveau de la productivité s'explique par l'accroissement du temps de travail effectivement consacré à la production. Deuxièmement, il est important d'étudier dans quelles conditions les employés sont disposés à accroître leur effort discrétionnaire. Depuis le milieu des années 80, un courant de recherche en Grande-Bretagne a pour objet d'établir si les salariés travaillent effectivement plus et en arrive à la conclusion que globalement, c'est bien le cas. Cependant, en examinant cette recherche, Edwards et coll. (1998, p. 40–45) montrent que les employés ne sont pas nécessairement insatisfaits du niveau d'effort qu'ils fournissent. Par exemple, dans les six organisations étudiées par Edwards, Collinson et Rees, 57 % des répondants pouvaient être considérés comme étant « véritablement engagés », en ce sens qu'ils travaillaient plus fort et que cela leur convenait (1998,

p. 462). Même si nous sommes loin d'une explication définitive sur des questions aussi complexes, ces auteurs avancent « la thèse du travailleur discipliné », qui signifie essentiellement que les travailleurs sont disposés à faire un effort supplémentaire si, comme ils le souhaitent, le milieu de travail est bien géré. En d'autres termes, « le temps passe plus vite et les travailleurs ont le sentiment du devoir accompli à la fin de la journée » (Edwards, Collinson et Rees, 1998, p. 453, 470) [traduction]. Troisièmement, la notion « d'effort » est elle-même ambiguë. Car si la fluidité du travail et le débit de la production s'améliorent, les salariés peuvent produire davantage sans nécessairement y consacrer plus « d'effort » et éprouver plus de fatigue. Les observations montrent clairement que les salariés ne s'opposent pas à ce genre d'amélioration, bien au contraire; mais il en va autrement de l'augmentation du rythme et de « l'accélération » du travail. Quatrièmement, la difficulté à définir la « cause réelle du problème » représente une limitation considérable de la recherche relative aux répercussions des systèmes novateurs sur le bien-être des travailleurs. En supposant que les employés éprouvent plus de pression au travail aujourd'hui en raison de la concurrence grandissante, de la mondialisation et des restrictions budgétaires, est-ce qu'une participation plus accrue aggrave ou améliore la situation?

Dans un récent article, Conti et Gill (1998) ont réussi à conceptualiser l'effet possible des systèmes de production allégée et de production juste-à-temps sur le stress professionnel. Ils reconnaissent toutefois que les résultats empiriques demeurent limités. À cet égard, une enquête réalisée auprès de 1 670 travailleurs de 16 établissements canadiens du secteur des composantes automobiles, constitue une source importante (Lewchuk et Robertson, 1996). Elle fait état d'intensification du travail et de conditions plus stressantes et moins saines. Par exemple, 61 % des travailleurs syndiqués « ont signalé que leur rythme de travail était trop rapide, leur charge de travail trop lourde, que la charge était répartie entre un nombre insuffisant de salariés, ou qu'ils devaient l'accomplir en trop peu de temps » (Lewchuk et Robertson, 1996, p. 66). Pas moins de 44 % ont signalé que « par rapport à il y a quelques années, il y a aujourd'hui plus de tension au travail » (ibid., p. 67) [traduction]. Cependant, la classification établie par les chercheurs illustre à quel point il est difficile de distinguer et de définir des systèmes de production pour évaluer leurs répercussions sur les résultats. Parmi les 16 organisations étudiées, seulement deux étaient « suffisamment avancées en matière de production allégée pour être considérées comme telles » (Lewchuk et Robertson, 1996, p. 69) [traduction]; aussi, les conditions de travail les plus difficiles ont été constatées dans ces deux usines.

La plupart des données démontrant les effets négatifs des nouveaux systèmes de production sur les conditions de travail concerne l'industrie de l'automobile (par exemple, Rinehart, Huxley et Robertson, 1997). C'est également dans cette industrie que le système de production allégée, inspiré des fabricants japonais, a été mis en œuvre le plus intégralement, particulièrement dans les entreprises nord-américaines de propriété japonaise. Dans d'autres industries, l'application de tels systèmes de production semble beaucoup moins systématique, même si, un grand nombre des principes plus généraux de gestion de la production ont été diffusés mondialement mais à divers degrés dans les secteurs de la fabrication et des services. Par conséquent, dans de nombreux milieux de travail, il serait méthodologiquement difficile d'établir une corrélation entre un « modèle » comme celui de la production allégée et la santé et le bien-être des travailleurs.

L'enquête menée par Appelbaum et coll. (2000), auprès des métallurgistes, des travailleurs du vêtement et de l'imagerie médicale, représente l'effort le plus exhaustif visant à évaluer les conséquences des systèmes de travail à haute performance sur le bien-être des employés. Les analyses statistiques détaillées de ces auteurs portent surtout sur la corrélation entre les possibilités de participation des employés et cinq résultats différents. Même si les nuances nécessaires sont apportées, les résultats globaux sont très clairs pour chacun de ces résultats : il y a une relation positive entre la participation d'une part et, d'autre part, les niveaux de confiance, la compensation intrinsèque, l'engagement envers l'organisation, la satisfaction au travail, et le niveau de stress, ce dernier n'étant pas accru. Les auteurs concluent que « les améliorations de la productivité attribuables aux systèmes de travail à haute performance ne se font pas aux dépens du bien-être des travailleurs » (Appelbaum et coll., 2000, p. 228) [traduction]. L'analyse des données relatives au stress, qui, pour bien des spécialistes, constitue le problème le plus complexe, se concentre surtout sur une relation éventuelle entre les possibilités de participation et cinq facteurs de stress au travail : surcharge de travail, temps supplémentaire imposé, ressources inadéquates, conflits avec des collègues et conditions physiques peu sûres et désagréables. Encore

ici, les auteurs affirment que les preuves sont claires : « ces résultats ne confirment pas l'hypothèse selon laquelle les systèmes participatifs d'organisation du travail exigent que les travailleurs travaillent davantage (intensification du rythme de travail) en leur imposant trop d'exigences contradictoires, en leur demandant d'accomplir plus de travail que ce qu'ils sont capables de faire, ou en exigeant qu'ils fassent du temps supplémentaire » (ibid, p. 198) [traduction]. En résumé, les auteurs concluent que « rien ne vient confirmer la thèse voulant que l'effort plus important qui est consenti dans les milieux de travail plus participatifs, soit attribuable à l'intensification » (ibid, p. 229) [traduction]. Néanmoins, cette recherche n'indique pas que les travailleurs ont signalé un faible niveau de stress. Elle montre plutôt que la participation est généralement corrélée à des niveaux moins élevés de facteur de stress au travail (ibid p. 198). En d'autres termes, ces résultats ne signifient pas qu'il y a peu de stress dans ces industries, mais plutôt que la participation peut atténuer les facteurs de stress.

En résumé, même si les publications sur la question laissent penser que la contribution intellectuelle et physique des employés quant au rendement organisationnel a augmenté ces dernières années, de plus amples recherches sont nécessaires pour évaluer les répercussions de ce processus permanent sur le stress et l'état de santé des employés plus généralement. Les ouvrages scientifiques sur les systèmes de travail novateurs se penchent moins sur la question du bien-être des employés, qui mérite d'être examinée de près, que sur celle du rendement organisationnel. En fait, une détérioration des conditions de travail représenterait un problème non seulement du point de vue de la qualité de vie au travail, mais également sur le plan de la viabilité des nouvelles approches en matière de production, de même que de la capacité des entreprises à renouveler leur capital humain et social et à reproduire, au fil du temps, les conditions propices à un environnement de travail productif et novateur.

Ni formule optimale universelle, ni contingence absolue

Dans l'état actuel des connaissances, il y a au moins deux façons dont les politiques publiques peuvent favoriser l'innovation en milieu de travail : premièrement, en encourageant la recherche sur les conditions qui permettent aux systèmes novateurs de se développer et de donner lieu à plus d'arrangements à gains mutuels entre la direction et les employés; deuxièmement, en favorisant le développement de programmes institutionnels qui inciteraient les employeurs et les syndicats à trouver un compromis social correspondant mieux aux changements constants dans le domaine de la production. Nous allons examiner la première proposition qui concerne les orientations de la recherche et revenir sur la deuxième proposition de soutien institutionnel dans la conclusion.

Nous croyons que le progrès dans les recherches sur les systèmes novateurs consiste à trouver un juste milieu entre deux opinions radicales. D'une part, certains ouvrages suggèrent qu'il existe, du point de vue des caractéristiques organisationnelles, une « formule optimale universelle » qui, si elle pouvait être définie et testée adéquatement dans une entreprise donnée, pourrait être reproduite par les concurrents et appliquée de façon universelle. Selon cette perspective, les systèmes de travail novateurs auraient les caractéristiques d'un « bien public » et ne représenteraient un avantage concurrentiel qu'à court terme, décourageant ainsi les investissements en développement organisationnel. Même si peu de spécialistes en relations industrielles avancent ouvertement la possibilité d'une « solution universelle », la notion sous-tend bien des modèles de gestion en vogue, et on la retrouve dans certains ouvrages très influents sur les modes de production (par exemple, Womack, Jones et Roos, 1990). En fait, dans une synthèse des travaux sur les systèmes de travail et le rendement des entreprises, Becker et Huselid soulignent : « Un débat connexe qui ressort de ces recherches, c'est la question de savoir s'il existe un système de gestion des ressources humaines optimal et d'applicabilité universelle ou si les répercussions stratégiques de cette gestion dépendent de l'adéquation entre le système de gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise » (1998, p. 58) [traduction].

Compte tenu des caractéristiques particulières de toute organisation productive et de la complexité du processus d'innovation, cette notion de « formule optimale » ne correspond pas à la réalité. D'autre part, l'opinion de nombreux experts en recherche organisationnelle n'est guère plus fructueuse. Le fait de trop insister sur la spécificité et les idiosyncrasies de chaque lieu de travail et sur les variations d'un cas à l'autre mène souvent à penser que les choix organisationnels optimaux sont « totalement contingents ». En d'autres termes, selon ces experts, il y a une telle spécificité des entreprises qu'il est impossible d'en tirer des schémas communs. De ce fait, la théorie et les politiques publiques ne pré-

senteraient que des possibilités limitées. À notre avis, chacune de ces deux opinions radicales débouche sur une impasse. Cependant, les recherches en milieu de travail laissent penser qu'il peut y avoir une position intermédiaire, que l'on exposera brièvement ici.

Il s'agit d'examiner les conditions dans lesquelles des pratiques qui se renforcent mutuellement s'harmonisent avec une technologie et un système de production donnés, contribuant ainsi au rendement organisationnel. Les ouvrages soulignent que seuls des ensembles de pratiques complémentaires peuvent donner des résultats concluants. Selon Ichniowski et coll., « il n'existe pas de "panacée" en matière de pratiques de travail pour stimuler le rendement des travailleurs et de l'entreprise » (1996, p. 322) [traduction]. Certaines des études examinées vont plus loin en indiquant l'éventail des méthodes d'organisation du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines qui appuient adéquatement telle ou telle technologie. Nous pensons notamment à la recherche de MacDuffie sur l'industrie automobile (1995) et aux études comparatives d'Ichniowski et coll. (1997, 1999) dans le secteur de l'acier. Dans ce dernier cas, un ensemble donné de pratiques s'est traduit par des résultats positifs semblables sur le plan de la productivité et de la qualité aux États-Unis et au Japon.

Notre analyse de différents types de technologie de production en séries et de procédés continus confirme que les systèmes de production influent véritablement sur les possibilités de réorganisation du travail. Par exemple, nous avons étudié les progrès du travail d'équipe dans deux usines d'aluminium. Dans un système de processus continu, que l'on retrouve aussi en sidérurgie et dans d'autres fonderies de même que dans les raffineries de pétrole, les travailleurs affectés à la production doivent surveiller les systèmes techniques. Ils ont de vastes secteurs à couvrir et la productivité ne dépend pas directement de l'effort individuel sur une base quotidienne. Cela nécessite plutôt une bonne coordination entre les équipes et au sein de celles-ci de même qu'avec les autres employés (par exemple, les préposés à l'entretien, les ingénieurs et les techniciens) dont la tâche consiste à appuyer la production. Ce genre de système de production crée des conditions favorables à l'autorégulation et à une supervision directe limitée. À l'inverse, dans un travail d'assemblage routinier où le rendement dépend directement du volume et de la qualité du rendement quotidien de chaque individu, il est plus difficile d'éliminer la supervision directe. Selon certaines recherches, le travail d'équipe peut alors conduire à la pression des pairs et à des formes excessives de contrôle social (Barker, 1993; Sewell, 1998).

Notre but n'est évidemment pas de suggérer un déterminisme technologique mais plutôt de rappeler l'importance de la technologie. En fait, le principal élément n'est pas la technologie en soi mais bien le système de production de façon plus large. Il conviendrait peut-être de réexaminer les premières recherches de Woodward (1965) sur les liens entre les systèmes de production et la structure organisationnelle. En résumé, Woodward a combiné les onze catégories de systèmes de production observés dans le secteur de la fabrication en Grande-Bretagne en trois grands groupes : la production à l'unité et en petite série, la production en grande série et de masse, et le procédé en continu. D'après cette théorie, la production à l'unité et en petite série entraîne une plus grande incertitude qui doit être gérée par le système social.

En effet, une observation récente de la production en petite série montre que la technologie n'arrive pas vraiment à rationaliser et à uniformiser le travail et qu'il faut ajuster fréquemment (différentes spécifications de produits, nouveaux réglages, etc.) les lignes de production; cela exige généralement plus de supervision directe. Aussi, le contraste est saisissant entre ce genre de production et celle d'une usine d'aluminium moderne, à l'autre extrémité du continuum. Dans ces usines, les conditions sont favorables au travail en équipes et nécessitent peu de supervision directe. On pourrait donc avancer l'hypothèse qu'à mesure que nous nous éloignons de la production en petite série pour évoluer vers le procédé en continu, la production est plus axée sur le capital mais s'opère plus efficacement avec une supervision moindre. D'autres recherches empiriques sur les systèmes de production influant sur les formes de contrôle de gestion s'imposent.

Ces propositions doivent être validées par des recherches empiriques mais elles indiquent clairement que la recherche a accompli certains progrès dans l'identification des conditions qui constituent un terrain relativement fertile pour des pratiques spécifiques de travail.

Conclusion

Les systèmes de travail novateurs peuvent avoir des résultats positifs sur la productivité et le rendement d'une entreprise de façon plus générale. Cependant, il existe deux grands problèmes du point de vue des politiques publiques, c'est-à-

dire un défaut d'une diffusion plus générale de telles pratiques et leurs répercussions sur les employés. Dans le premier cas, si les conséquences sur le rendement sont positives, on peut s'interroger sur le choix des employeurs pour des systèmes de travail traditionnels. Parmi les explications possibles, Ichniowski et coll. envisagent les suivantes : des gains limités en matière de rendement pour certaines entreprises, l'inertie du système, les maillages avec d'autres pratiques organisationnelles, la méfiance entre les employés et la direction, le fait que seulement certains employés en bénéficieront, et, finalement, les contraintes des institutions et des politiques publiques (1996, p. 325–329). Dans une analyse cherchant à démontrer pourquoi les producteurs d'acier aux États-Unis ne sont pas plus nombreux à adopter un système novateur de gestion des ressources humaines dont l'efficacité a été prouvée, Ichniowski et Shaw rapportent que l'ensemble des nouvelles entreprises l'ont fait, mais que les plus anciennes doivent tenir compte des « coûts de transition ». Ainsi, « changer le système américain traditionnel de gestion des ressources humaines pour un système novateur dans un établissement qui existe déjà entraînerait des bouleversements coûteux au niveau des relations de travail entre les employés. » (Ichniowski et Shaw, 1999, p. 718) [traduction]. En fait, la transformation des systèmes de travail n'est pas une question d'ordre technique mais pose des problèmes de pouvoir. De nombreux employeurs s'inquiètent encore à l'idée qu'un système de production trop dépendant de la coopération des employés ne devienne plus vulnérable et que leurs décisions soient remises en question plus fréquemment.

Par souci de logique dans l'argumentation, il importe de spécifier les raisons pour lesquelles les questions de diffusion d'une part, et de bien-être pour les travailleurs d'autre part, constituent en réalité une source de préoccupation du point de vue des politiques publiques. À vrai dire, certains analystes pourraient suggérer qu'il faut tout simplement s'en remettre aux lois du marché.

La première préoccupation peut s'expliquer par une analyse économique standard. Même si certaines entreprises affichent une bonne efficacité et une bonne rentabilité, du moins pour l'instant, sans être très influencées par les modes de gestion examinés ici, leur contribution à la croissance économique au niveau de la macro-analyse sera peut-être plus limitée. En particulier, en s'en remettant à une approche traditionnelle ou en adoptant des stratégies visant à réduire les coûts, certaines entreprises n'apportent pas de contribution significative au développement du capital humain et social, lesquels sont de plus en plus requis à mesure que nous évoluons vers une économie du savoir. Comme le faisaient remarquer Appelbaum et coll., « les retombées de l'adoption des systèmes de travail à haute performance dans les établissements manufacturiers, sur la création du savoir et sur la croissance de la productivité, supposent que les gains que retirera la société d'une participation accrue des travailleurs aux décisions, pourront dépasser les avantages des employeurs à titre individuel. Par conséquent, les sociétés auront peut-être intérêt à mettre sur pied des institutions qui encouragent les entreprises à apporter de tels changements en milieu de travail et qui en réduisent les coûts pour les établissements à titre individuel » (2000, p. 233) [traduction].

La deuxième préoccupation, à savoir le manque apparent de gains adéquats pour les travailleurs, est pertinente en raison de ses répercussions possibles sur la cohésion sociale. Les innovations en milieu de travail traitées dans cet article, souvent dans un contexte de forces de marché hautement compétitives, ont contribué à des gains de productivité. Compte tenu du processus constant de la mondialisation et des progrès accomplis en matière de technologie et de gestion, cette spirale ne s'atténuera probablement pas au cours des prochaines années. En outre, aucun principe d'analyse économique n'abonde dans ce sens. Par conséquent, la seule limite, en théorie, concerne la volonté des employés d'aller plus loin dans ce processus cumulatif d'amélioration du rendement. L'absence de « gains mutuels » en terme de salaires et d'emplois permanents, de même que les effets éventuellement négatifs du point de vue de la pression et du stress, peuvent influencer les attitudes et les comportements à cet égard.

Cette étude montre que des tendances claires se dégagent dans les domaines de la gestion de la production et de l'organisation du travail. Il y aura toujours des tensions sociales associées à l'activité de production et les pratiques et programmes alternatifs sont nombreux, mais les principes généraux de la production flexible et de l'autorégulation des employés se distinguent désormais clairement. Par contre, le cadre institutionnel susceptible de soutenir ces programmes n'a pas encore été défini. Il est question ici des arrangements institutionnels au niveau macro et microéconomique. Malgré de nombreux débats au Canada au sujet des limites du système de régulation du travail découlant du compromis du New Deal dans

l'économie actuelle, à ce jour, seuls des ajustements ont été envisagés. En milieu de travail, en dépit d'une expérimentation considérable dans de nombreux secteurs, le système de règles qui pourrait préserver les droits des salariés tout en favorisant une plus grande participation à la production n'apparaît que lentement. De toute évidence, l'une des conditions préalables de progrès à cet égard serait que les agents économiques élaborent un nouveau compromis concernant la régulation des relations d'emploi; faute de quoi les forces du marché l'emporteront sur les arrangements et les institutions décidés conjointement. Cette situation limite non seulement les possibilités de participation des employés, mais pourrait également créer de nouvelles inégalités. Dans une étude comparative intitulée *Converging Divergences*, Katz et Darbishire signalent des similitudes croissantes dans les pratiques d'emploi d'un pays à l'autre, mais, en même temps, des variations croissantes à l'intérieur de chaque pays. Leur argument s'applique particulièrement bien aux États-Unis où, selon eux, les forces du marché et les forces institutionnelles (et particulièrement un faible taux de syndicalisation) ont creusé davantage l'inégalité des revenus (2000, p. 63–65).

Une question clé ressort de cette analyse : les salariés et les syndicats participeront-ils aux décisions concernant la conception et la mise en œuvre de systèmes de travail novateurs? À cet égard, il est parfois démontré que de tels systèmes de travail sont diffusés plus largement et sont plus efficaces lorsque les syndicats participent à leur élaboration. Ce point de vue a été récemment confirmé par une enquête menée aux États-Unis (Freeman et Rogers, 1999, p. 106, 114–116). S'inspirant d'une comparaison internationale, Streeck (1996) fait remarquer que la représentation collective favorise en réalité la participation des employés aux nouvelles méthodes d'organisation du travail. En fait, comme cet auteur l'affirme généralement, plutôt que d'être entravée par des règles et des institutions formelles, la confiance entre la direction et les salariés est favorisée par l'élaboration de tels mécanismes institutionnels (Streeck, 1992). Au Canada, diverses études attestent du rôle positif des syndicats dans la redéfinition du système traditionnel de règles régissant le travail et dans son adaptation à une production flexible (voir les études colligées dans Verma et Chaykowski, 1999; voir également Lévesque et Murray, 1998; Bourque, 1999).

Même si cet article se concentre sur les liens entre les systèmes de travail et le rendement au niveau local, la corrélation entre ces systèmes de travail et le contexte structurel et institutionnel n'en demeurent pas moins importants pour l'efficacité en entreprise. La recherche comparative de Brown et coll. sur les systèmes d'emploi aux États-Unis et au Japon (1997; voir également Brown et Reich, 1997) fournit des éclaircissement au sujet de la voie à suivre à cet égard. Les auteurs soulignent particulièrement la structure salariale et son impact sur le système d'incitatifs, un élément clé lorsqu'il s'agit de stimuler la productivité en milieu de travail. C'est l'un des facteurs, parallèlement à l'insécurité de l'emploi, qui les amène à conclure que « la macroéconomique et les institutions du marché du travail américaines ne soutiennent pas autant que les institutions japonaises les organisations à haute performance, particulièrement pour les travailleurs de production » (Brown et Reich, 1997, p. 779) [traduction].

Pour résumer, cette étude montre que le personnel d'exécution participe de plus en plus aux décisions relatives au milieu de travail. Ces changements, qui ne se limitent pas à un contexte économique particulier mais sont de nature structurelle, présentent selon nous des possibilités réelles pour l'amélioration de la productivité. Cependant, le but de l'article consiste à replacer ces changements dans leur juste perspective et à indiquer certaines des conditions nécessaires pour stimuler et encourager l'innovation en milieu de travail. En particulier, à moins que les systèmes de travail novateurs ne reposent sur des arrangements qui favorisent des gains mutuels et de bonnes conditions de travail, ils pourraient mener à l'inégalité économique et à des tensions sociales. À l'inverse, des arrangements sociaux plus propices à l'établissement de liens de confiance et au développement du capital social engendreront de nouvelles innovations organisationnelles et une croissance économique.

Bibliographie

APPELBAUM, Eileen, et al. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, NY, Cornell University Press.

APPELBAUM, Eileen, et Rosemary BATT. 1994. *The New American Workplace*, Ithaca, NY, ILR Press.

BARKER, James R. « Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38 (1993), 408–437.

BECKER, Brian E., et Mark A. HUSELID. « High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (1998), 53–101.

BÉLANGER, Jacques. « Job Control and Productivity: New Evidence from Canada », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 27, nº 3 (1989), 347–364.

BÉLANGER, Jacques, et Christian THUDEROZ. « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 39, nº 3 (1998), 469–494.

BÉLANGER, Jacques, et al., eds. 1999. *Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management*, Ithaca, NY, Cornell University Press.

BOURQUE, Reynald. « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 54, nº 1 (1999), 136–167.

BROWN, Clair, et al. 1997. *Work and Pay in the United States and Japan*, New York, Oxford University Press.

BROWN, Clair, et Michael REICH. « Micro-Macro Linkages in High-Performance Systems », *Organization Studies*, vol. 18, nº 5 (1997), 765–781.

CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA, eds. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Ont., Dryden.

CONTI, Robert, et Colin GILL. « Hypothesis Creation and Modelling in Job Stress Studies: The Effect of Just-in-Time and Lean Production », *International Journal of Employment Studies*, vol. 6, nº 1 (1998), 149–173.

DRUCKER, Peter F. « Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol. 41, nº 2 (1999), 79-94.

EDWARDS, P.K., et al. « Great Britain: From Partial Collectivism to Neo-Liberalism to Where? », *Changing Industrial Relations in Europe*, ouvrage collectif publié sous la direction de A. Ferner et R. Hyman, 2e édition (1998), Oxford, Blackwell, 1–53.

EDWARDS, P.K., Margaret COLLINSON et Chris REES. « The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies », *Organization Studies*, vol. 19, nº 3 (1998), 449–475.

EDWARDS, P.K., et Martyn WRIGHT. « High Involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-bound Relationships », *International Journal of Human Resource Management*, à paraître.

FREEMAN, Richard B., et Joel ROGERS. 1999. *What Workers Want,* Ithaca, NY, Cornell University Press.

FUKUYAMA, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity,* Londres, Penguin Books.

GALLIE, Duncan, et al. 1998. *Restructuring the Employment Relationship,* Oxford, Oxford University Press.

GUEST, David. « Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda », *The International Journal of Human Resource Management,* vol. 8, nº 3 (1997), 263–276.

ICHNIOWSKI, Casey, et al. « What Works at Work: Overview and Assessment », *Industrial Relations,* vol. 35, nº 3 (1996), 299–333.

ICHNIOWSKI, Casey, et Kathryn SHAW. « The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants », *Management Science,* vol. 45, nº 5 (1999), 704–721.

ICHNIOWSKI, Casey, Kathryn SHAW et Giovanna PRENNUSHI. « The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines », *The American Economic Review,* vol. 87, nº 3 (1997), 291–313.

KATZ, Harry C., et Owen DARBISHIRE. 2000. *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems,* Ithaca, NY, Cornell University Press.

KLEIN, Janice A. « A Reexamination of Autonomy in Light of New Manufacturing Practices », *Human Relations,* vol. 44, nº 1 (1991), 21–38.

LÉVESQUE, Christian, et Gregor MURRAY. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation », *Relations industrielles/Industrial Relations,* vol. 53, nº 1 (1998), 90–122.

LEWCHUK, Wayne, et David ROBERTSON. « Working Conditions under Lean Production: A Worker-based Benchmarking Study », *Asia Pacific Business Review,* vol. 2 (1996), 60–81.

MACDUFFIE, John Paul. « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review,* vol. 48, nº 2 (1995), 197-221.

OSTERMAN, Paul. « How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? », *Industrial and Labor Relations Review,* vol. 47, nº 2 (1994), 173–188.

RINEHART, James, Christopher HUXLEY et David ROBERTSON. 1997. *Just Another Car Factory? Lean Production and Its Discontents,* Ithaca, NY, ILR Press.

SABEL, Charles F. « Constitutional Orders: Trust Building and Response to Change », ouvrage collectif publié sous la direction de J.R. Hollingsworth et R. Boyer, *Contemporary Capitalism* (1997), Cambridge, Cambridge University Press.

SEWELL, Graham. « The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance », *Administrative Science Quarterly,* vol. 43 (1998), 397–428.

STREECK, Wolfgang. 1992. *Social Institutions and Economic Performance,* London : SAGE Publications.

STREECK, Wolfgang. « Community Building in Industrial Relations: Creating Conditions for Workplace Participation », *Macro Socio-Economics: From Theory to Activism* (1996), ouvrage collectif publié ous la direction de D. Scuilli, Londres, M.E. Sharpe, 184–194.

VERMA, Anil et Richard P. CHAYKOWSKI, eds. 1999. *Contract and Commitment: Employment Relations in the New Economy,* Kingston, Ont., IRC Press.

WOMACK, James P., Daniel T. JONES et Daniel ROOS. 1990. *The Machine That Changed the World,* New York, Rawson Associates.

WOODWARD, Joan. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice,* Londres, Oxford University Press.

Si vous avez des questions concernant des documents publiés par la Direction générale de la recherche appliquée, veuillez communiquer avec :

Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
165, rue Hôtel-de-Ville, Phase II, 7e étage
Hull (Québec) Canada K1A 0J2

Téléphone : (819) 994-3304
Télécopieur : (819) 953-8077
Courriel: research@hrdc-drhc.gc.ca
Site Web : http://www.hrdc-drhc.gc.ca/arb

L'EFFET SUR L'EFFICIENCE DES INSTITUTIONS CAPITALISTES FAVORISANT LA PARTICIPATION

Richard Freeman
Harvard University

L'un des traits marquants de l'économie de haute technologie est le recours accru aux options d'achat d'actions comme formule de rémunération des employés. Les options d'achat d'actions sont une manifestation d'une tendance plus générale, notamment aux États-Unis, vers les régimes de rémunération fondés sur le rendement économique de l'entreprise. Richard Freeman a évalué cette tendance et ses effets sur la performance économique lors d'une conférence intitulée *L'effet sur l'efficience des institutions capitalistes favorisant la participation*, prononcée le 6 avril 2000.

Le conférencier a noté qu'aux États-Unis, les nouvelles formules de rémunération axées sur le rendement du groupe ou de l'entreprise ou sur l'actionnariat ont connu un essor rapide. Plutôt que d'offrir aux travailleurs un traitement fixe, de plus en plus d'employeurs lient les salaires des employés au rendement économique de l'entreprise en leur offrant des options d'achat d'actions, des primes de participation aux bénéfices, des régimes incitatifs de groupe (partage des gains) ou de participation à l'actionnariat, et même en investissant les régimes de pensions à cotisations déterminées dans le capital de l'entreprise.

Dans les années 80, les programmes de participation à l'actionnariat ont connu une expansion rapide, mais dans les années 90, les options d'achat d'actions ont gagné en popularité et la proportion des travailleurs participant à ces régimes a considérablement augmenté. En 1987, 26 % des 1 000 entreprises du palmarès de la revue Fortune offraient des régimes de participation aux bénéfices/gains. En 1995, la proportion atteignait 45 %. Dans bien des cas, l'adoption d'un régime salarial lié à la performance de l'entreprise ou du groupe a coïncidé avec la mise en place d'institutions visant à accroître la participation des employés à la prise de décision, par exemple la création d'équipes, l'adoption de la gestion totale de la qualité, les cercles de qualité et les comités d'implication des employés.

Freeman a examiné dans quelle mesure les méthodes de rémunération avec partage des bénéfices et les activités axées sur une plus grande participation des employés influent sur la performance et la productivité. Il a constaté que les mesures favorisant la participation des employés avaient un impact significatif sur la productivité des travailleurs, la satisfaction à l'égard de l'emploi et l'attitude envers l'entreprise. De fait, la participation des employés a un plus grand impact que les régimes de rémunération axés sur le partage des bénéfices. Cela signifie que la participation à la prise de décision compte davantage que le partage des gains financiers. Cependant, les meilleurs résultats ont été obtenus lorsque l'entreprise a combiné trois éléments : la rémunération axée sur la performance de l'entreprise ou du groupe, la participation au capital de l'entreprise et les comités d'implication des employés.

« Les entreprises qui offrent à leurs employés des stimulants financiers sans leur permettre de participer aux décisions ont peu de chance de tirer profit de ce régime incitatif. »

Les régimes de rémunération incitative variable sont de plus en plus répandus aux États-Unis.

La rémunération variable fait souvent partie d'une stratégie visant à accroître la participation des employés à la prise de décision.

La participation des employés est plus grande sur le plan de la productivité que la rémunération incitative.

Les entreprises qui offrent à leurs employés des stimulants financiers sans leur permettre de participer aux décisions ont peu de chance de tirer profit de ce régime incitatif.

— Reproduit avec la permission de la section des Publications, Industrie Canada.

UNE BRÈVE INTRODUCTION AU DROIT INTERNATIONAL DU TRAVAIL ET SES RÉPERCUSSIONS SUR LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES AU CANADA

Roy J. Adams
McMaster University

Il n'y pas si longtemps, je demandais à un professeur de droit du travail s'il incorporait une section sur le droit international du travail dans son cours d'introduction. Il m'avouait qu'il ne le faisait pas car, en toute honnêteté, il connaissait mal le sujet et que, encore récemment, il ne voyait ni la pertinence ni l'importance de cette matière pour ses étudiants. Cependant, il envisageait d'approfondir ce sujet comme tant d'autres.

Des instances internationales telles l'Accord de libre-échange nord-américain, l'Organisation mondiale du commerce et les efforts déployés en vue d'établir une zone de libre-échange des Amériques ont, non seulement imposé le débat mais ont aussi grandement accéléré l'établissement de normes efficaces en matière du droit international du travail, ces normes devant régir de fait le droit du travail au plan national. Le présent article a pour objectif de présenter une brève introduction sur l'évolution et l'état actuel du droit international du travail en soulignant certaines de ses répercussions sur les politiques et les pratiques connexes au Canada.

Droit international

L'évolution et l'impact du droit international n'étant pas aussi nets que ceux du droit national, nombreux sont les avocats et professeurs de droit qui le considèrent comme une matière ésotérique. Au niveau national, presque tous les États contemporains sont dotés d'institutions telles que des assemblées législatives pour adopter des lois, un appareil judiciaire pour les interpréter et une administration pour les appliquer. Or, à l'échelle internationale, il est difficile de distinguer des institutions semblables. Souvent, les résolutions et les déclarations de l'Organisation des Nations Unies et de ses nombreux organismes spécialisés ne sont que des projets de lois nationales. Il existe aussi la Cour internationale de justice mais son mandat se limite à régler les différends entre nations. Il y a, d'autre part, le Conseil de sécurité des Nations Unies qui n'est chargé d'intervenir dans des conflits très précis que si ses membres les plus influents parviennent à un consensus. Ces organismes ne sont en fait que de pâles reflets des institutions nationales.

Les principales sources du droit international conventionnel, qui est d'ailleurs semblable aux lois nationales, proviennent des accord internationaux. Ces derniers peuvent revêtir diverses formes, notamment celle de traités, conventions, protocoles, pactes, déclarations, recommandations d'organes internationaux et constitutions d'organisations internationales. Le droit international conventionnel ne s'applique qu'aux pays signataires de l'accord en question.

Comme dans les États-nations, le droit conventionnel s'accompagne du droit coutumier international qui est semblable à la common law. Cette analogie découle du fait que les États suivent invariablement certaines pratiques par obligation en général. Le droit coutumier international s'applique impérativement, que les pays aient accepté ou non de s'y conformer. Un pays peut toutefois se soustraire à ces obligations s'il s'y est toujours opposé de façon catégorique. Néanmoins, il existe quelques règles considérées fondamentales qui ne peuvent être dérogées (jus cogens ou normes impératives). Par exemple, la violation de la règle de prohibition du génocide constitue partout un crime.

Les traités internationaux établissent habituellement leurs propres procédures de mise en œuvre ou de règlement des différends mais l'application du droit coutumier est plus équivoque. Par le passé, le règlement extrajudiciaire des conflits constituait la

— J'aimerais remercier Jim Atleson, Shauna Olney et Patrick Carriere de leurs précieux commentaires sur la version antérieure de cet article. J'assume, bien entendu, l'entière responsabilité du produit final.

solution première. Si une nation était lésée par des pratiques illégales contraires au droit international d'une autre nation, elle pouvait prendre des mesures unilatérales contre cette dernière. De nos jours, le recours à la force armée est censé être une prérogative exclusive des Nations Unies.

Les procédures de règlement des différends prévues par les traités contemporains peuvent entraîner ou non des sanctions économiques ou diplomatiques. Dans certains cas, les États collaborent aux sanctions imposées aux nations fautives. La pression exercée sur l'Afrique du Sud au regard de sa politique d'apartheid en est un exemple. Actuellement, la plupart de ces processus ne sont, ni uniformes, ni impartiaux, ni très efficaces. L'incapacité des Nations Unies de réagir au génocide du Rwanda marque un chapitre des plus sombres du 20e siècle. Les lois commerciales telles les règles de l'Organisation mondiale du commerce, quoique loin d'être parfaites, comptent parmi les plus efficaces. Alors que les décisions de nombreux organismes internationaux de contrôle ou de résolution des conflits sont régulièrement ignorées, celles de l'Organisation mondiale du commerce sont généralement suivies.

D'autres textes du droit international proviennent de l'ensemble des principes généraux communs aux principaux systèmes juridiques du monde, des décisions de la Cour internationale de justice ainsi que des écrits et des déclarations de juristes éminents. Par exemple, la Commission du droit international des Nations Unies a pour mission de codifier et d'élaborer le droit international et à ce titre, ses rapports font autorité.

À une certaine époque, il était généralement admis que le droit international ne s'appliquait pas aux individus, mais plutôt aux nations. Cependant, cette perception a évolué au cours des dernières décennies. On conçoit à présent que des individus soient jugés pour des crimes de guerre, même s'ils ont été commis à l'intérieur du territoire national et selon les politiques du régime au pouvoir, que tous les êtres humains doivent jouir de certains droits inaliénables qui n'ont nul besoin d'être codifiés et qu'aucune loi nationale ne peut abolir.

Le droit international du travail

L'Organisation internationale du Travail, un organisme spécialisé des Nations Unies, est à l'origine du droit international du travail. Créée en 1919, cette organisation faisait partie de l'ancienne Société des Nations qui continua d'exister pendant les années 30, le siège social ayant été transféré temporairement à Montréal lors de la deuxième guerre mondiale. Après la guerre, elle devenait partie intégrante du système des Nations Unies.

De par sa nature tripartite, l'Organisation internationale du Travail est unique dans la famille des Nations Unies. Son organe de direction se compose de représentants syndicaux, d'employeurs et de gouvernements des nations du monde. Comparable à une assemblée législative mondiale, la Conférence internationale du Travail se tient tous les ans à Genève pour adopter les nouvelles lois internationales du travail.

Les recommandations et les conventions sont deux instruments principaux généralement inscrits à l'ordre du jour. Les propositions adoptées à titre de recommandation n'ont pas besoin d'être ratifiées car elles établissent des directives générales internationales qui permettent d'évaluer les politiques nationales. Les conventions sont, en revanche, plus contraignantes. Chaque pays membre est tenu d'en examiner soigneusement les thèmes dans le but d'adopter ces conventions en tant que lois nationales. Dans beaucoup de pays, une convention ratifiée par l'assemblée législative devient une loi nationale. Par contre, dans d'autres pays, dont le Canada, une convention ratifiée n'a pas immédiatement force de loi. Dans ce cas, chaque province doit adopter une loi spécifique à la convention en question. La ratification d'une convention par un État membre implique également des engagements envers l'Organisation internationale du Travail.

Lorsqu'une convention est ratifiée et devient loi dans un pays membre, elle peut être appliquée par l'intermédiaire des tribunaux. Il s'agit là de la méthode initialement préconisée pour rendre effectif le droit international du travail. L'Organisation dispose également d'un comité de jurisconsultes du monde entier pour traiter de l'application des conventions ratifiées. Ce comité examine et commente les rapports que tous les pays membres doivent présenter périodiquement sur l'évolution de la mise en application des normes internationales. Ce faisant, le comité scrute dans les moindres détails le libellé des conventions et des recommandations.

Quant à la liberté d'association, la plus ancienne et peut-être la plus sacrée des normes générales du travail, l'Organisation dispose d'une procédure spéciale.

À ce sujet, il existe deux conventions fondamentales, les conventions nº 87 et nº 98, qui portent respectivement sur la liberté d'association et le droit à l'organisation et à la négociation collective. Cependant, tous les membres, qu'ils aient ratifié ou non les conventions fondamentales (le Canada a ratifié la convention 87 mais non la 98), doivent se conformer au principe de la liberté d'association. Pour définir la nature de ces principes, l'Organisation s'est dotée d'un comité tripartite composé de neuf membres du conseil d'administration, le Comité de liberté syndicale. Au fil des années, ce Comité a examiné plus de 2 100 cas. Au cours de ce processus, il a élaboré, de concert avec la Commission d'experts pour l'application des conventions, une importante jurisprudence expliquant en détail la liberté d'association et ses répercussions sur le plan de la pratique. Le Comité de la liberté d'association est considéré comme étant la cour suprême du monde en matière du droit du travail.

L'Organisation internationale du Travail a adopté, en 1998, la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par un vote unanime (mais avec quelques abstentions toutefois), la Déclaration a énoncé un ensemble de normes de base considérées comme des droits humains fondamentaux, insérées, par conséquent, dans le droit international en matière de droits de la personne. Voici ces normes :

- la liberté d'association;
- la reconnaissance effective du droit à la négociation collective;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire;
- l'abolition effective du travail des enfants;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Ces droits fondamentaux s'accompagnent d'une série de conventions (il y en avait sept au début, et une nouvelle convention concernant les pires formes du travail des enfants a été ajoutée) que la Déclaration juge essentielles en matière de droits du travail. La Déclaration affirme que « tous les membres, même ceux qui n'ont pas ratifié les conventions en question, ont l'obligation, du seul fait de leur appartenance à l'Organisation, de respecter, de promouvoir et d'appliquer, de bonne foi et conformément à la Constitution, les principes concernant les droits fondamentaux faisant l'objet des dites conventions. »

La Déclaration établit un mécanisme à caractère plus promotionnel que juridique. Le Bureau international du Travail est chargé de favoriser la connaissance de ces principes et d'aider les membres à les mettre en application; quant aux pays membres, ils doivent produire un rapport annuel sur l'évolution de la mise en œuvre de ces principes.

Selon une idée généralement répandue mais erronée, l'Organisation ne posséderait aucune capacité d'intervention auprès de nations qui ne respectent pas leurs engagements ou ignorent les décisions des comités. En fait, en vertu de l'article 33 de sa constitution, l'Organisation peut prendre « une mesure donnée qu'elle juge raisonnable et adéquate » pour assurer l'exécution des recommandations. Théoriquement, la seule limite à l'action de l'Organisation est celle imposée par d'autres normes internationales. Néanmoins, il existe un refus traditionnel de recourir aux sanctions. L'Organisation s'est d'ailleurs servie, pour la première fois dans son histoire, de son pouvoir de sanction en vertu de l'article 33 quand elle a imposé des sanctions au Myanmar, l'actuelle Birmanie, pour pratiques de travail forcé. Or, rien ne prouve qu'il s'agisse d'un événement unique ou d'une amorce de changement dans la pratique de l'Organisation.

Faut-il enchâsser une clause sociale dans les accords commerciaux internationaux?

En dépit de sa politique de persuasion morale plutôt que d'imposition de sanctions, l'Organisation internationale du Travail est considérée comme l'une des constitutions les plus efficaces, sinon la plus efficace. Cependant, il est évident que plusieurs de ses principes les plus sacrés sont tous les jours bafoués de la façon la plus flagrante. Aussi, la Confédération internationale des syndicats libres a-t-elle déployé, ces dernières années, des efforts pour enchâsser une « clause sociale » dans les accords commerciaux internationaux dont les règles sont respectées plus scrupuleusement. Une telle clause obligerait normalement les membres signataires d'un accord commercial international tel que l'Organisation mondiale du commerce, à se conformer aux normes fondamentales de l'Organisation internationale du Travail ou à faire l'objet de sanctions prévues par les règles de l'accord commercial.

Les pays en développement se sont vigoureusement opposés à l'introduction d'une telle clause dans les accords de l'Organisation mondiale du commerce. En

effet, malgré la Déclaration des principes fondamentaux de l'Organisation internationale du Travail qui stipule que les membres doivent s'acquitter de leurs obligations « dans la mesure de leurs moyens et de leur spécificité », les nations du Sud craignent un « protectionnisme déguisé » de la part des groupes d'intérêts des pays développés qui, sous le couvert de cette clause, pourraient leur nier l'accès aux marchés du Nord.

Au lieu d'une clause sociale enchâssée, les signataires de l'Accord de libre-échange nord-américain ont négocié une entente distincte intitulée Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail. Les trois pays membres acceptent d'une part, de respecter un ensemble de principes en matière de travail qui, quoique plus large, incorpore les principes fondamentaux de l'Organisation internationale du Travail et d'autre part, de les mettre en application à leur façon. En fonction de quelques normes, l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail prévoit des sanctions si l'un des pays signataires enfreint régulièrement ses propres lois.

Les syndicats souhaiteraient que les normes du travail soient incorporées dans le texte de l'Accord de libre-échange nord-américain mais les États membres se sont opposés à cette proposition. En revanche, ils ont présenté une entente accessoire, selon le modèle de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail, pour traiter de questions relatives au travail dans la Zone de libre-échange des Amériques. Cependant, la plupart des syndicats et des organisations non gouvernementales ne sont pas en faveur de cette proposition.

Faut-il utiliser les codes des entreprises pour appliquer les normes?

Outre l'exécution des normes de travail par une clause sociale, les organisations non gouvernementales ont, au cours de la dernière décennie, exercé des pressions sur les entreprises multinationales pour qu'elles adoptent des codes de conduite les engageant à respecter les normes internationales de travail. Pour accroître l'efficacité de ces codes, quelques organismes ont élaboré une série de règles générales en s'inspirant des textes de l'Organisation internationale du Travail, ainsi que des moyens pour s'assurer que les entreprises respectent les normes. Parmi ces actions, il convient de citer surtout la campagne européenne, « Clean Clothes Campaign » ainsi que celles menées par « Fair Labour Association » et « Social Accountability International » aux États-Unis. Étant donné que ces organisations sont toutes récentes, elles n'ont pas encore fait leurs preuves. « Social Accountability 8000 », la norme de Social Accountability International, s'inspire spécifiquement du programme de gestion de la qualité ISO 9000 qui a d'ailleurs remporté beaucoup de succès.

L'Organisation des Nations Unies emprunte également cette voie depuis peu. En 2000, elle a lancé le Contrat mondial avec les entreprises internationales. Les entreprises associées au Contrat mondial s'engagent à respecter les normes internationales de l'environnement ainsi que les normes fondamentales de l'Organisation internationale du Travail. Il n'y a toutefois aucune disposition pour la vérification indépendante ou l'application de sanctions à l'endroit des organismes contrevenants.

Récemment, trois professeurs des « Ivy League » ont présenté une proposition intitulée « Ratcheting Labor Standards » (Hausser les normes du travail) qui envisage un recours plus systématique à l'application des normes de travail. Les syndicats, les organisations non gouvernementales et les organismes internationaux, tels que l'Organisation internationale du Travail et la Banque mondiale, exerceraient des pressions sur les entreprises pour qu'elles adoptent des codes de conduite, acceptent de se soumettre à la surveillance externe et, surtout, pour qu'elles rendent publiques toutes les données relatives à leurs activités. Ces données seraient alors réunies et diffusées par un organisme de surveillance international. Ainsi, les entreprises, de même que leurs clients et investisseurs potentiels, pourraient comparer ces données. Les professeurs affirment que cette dynamique établirait alors une spirale concurrentielle positive qui contribuerait à une amélioration continue des normes de travail dans le monde. Le problème principal sera de convaincre ou d'obtenir un nombre suffisant d'entreprises pour communiquer les renseignements requis.

Faut-il appliquer les normes en exerçant des pressions sur les clients et les investisseurs?

En outre, de nouvelles recherches s'avèrent être un autre moyen d'inciter les entreprises à adopter des codes de conduite. Elles révèlent qu'un nombre important de consommateurs sont préoccupés par les

conditions de production. D'après certains sondages, les consommateurs n'achèteraient pas, s'ils le savaient, des marchandises qui proviennent des « ateliers de misère » et seraient même disposés à payer une prime pour celles produites dans des conditions qui répondent aux normes internationales.

Un grand nombre d'investisseurs ont également fait savoir qu'ils préfèreraient investir dans des entreprises socialement responsables. Cette évolution a conduit à l'établissement de fonds mutuels à caractère social qui ne constituent actuellement qu'une petite part du marché des actions, mais gagnent rapidement du terrain. Pour qu'une entreprise puisse participer à de tels fonds, sa politique en matière d'éthique doit être scrupuleusement examinée. Ces procédures de filtrage tiennent habituellement compte des normes fondamentales de l'Organisation internationale du Travail. Récemment, l'entreprise d'indexation de la Bourse de Londres, la United Kingdom's Financial Times Stock Exchange 100, a étudié minutieusement le dossier de tous les membres afin d'établir un nouvel index de FTSE4good. Un tiers des membres ont échoué le test basé sur les normes fondamentales de l'Organisation internationale du Travail.

Quelle est la position du Canada?

Bien que le Canada soit considéré à l'échelle internationale comme une nation ayant des politiques et des pratiques exemplaires en matière de travail, quelques aspects demeurent problématiques. Tel que mentionné auparavant, la Déclaration de principes et droits fondamentaux au travail oblige tous les pays membres à préconiser, de bonne foi, une conduite conforme aux principes fondamentaux. Au regard des négociations collectives, la Conférence inter-américaine des ministres du travail s'appuie sur la Déclaration pour souligner que chaque pays a l'obligation « d'élargir la portée des conventions collectives au plus grand nombre possible des secteurs de l'économie ». Le gouvernement du Chili a ainsi adopté des normes opérationnelles immédiates qui consistent à plus que doubler le nombre d'employés visés par des conventions collectives.

En dépit de ces engagements internationaux consentis librement, les gouvernements du Canada n'encouragent pas de manière explicite les négociations collectives. À quelques exceptions près, comme la loi de l'Ontario qui interdit aux prestataires du programme de travail obligatoire de se syndicaliser, tous les travailleurs canadiens sont autorisés à adhérer à un syndicat en vue de négocier collectivement. Néanmoins, la politique des gouvernements du Canada demeure strictement neutre quant à cette disposition. D'ailleurs, bien que la liberté d'association soit enchâssée dans la Charte des droits et libertés du Canada, les décisions de la Cour suprême et du Comité de la liberté syndicale divergent sur cette question. Alors que pour le Comité, la liberté syndicale comprend le droit de négocier collectivement et le droit de grève, la Cour suprême du Canada rejette la protection constitutionnelle de ces droits.

Bien que la jurisprudence de l'Organisation internationale du Travail donne aux pays une marge de manœuvre considérable pour réglementer le droit de grève, elle interdit l'ordonnance de retour au travail de travailleurs en grève légale, sauf dans des conditions exceptionnelles telles l'état de guerre national. Pourtant, les gouvernements du Canada recourent régulièrement à cette pratique. Au cours des dernières années, le gouvernement fédéral ainsi que les gouvernements de la Nouvelle-Écosse, de l'Ontario, de la Saskatchewan et de la Colombie-Britannique ont ainsi violé le droit international du travail en adoptant des projets de loi spéciaux pour ordonner la fin de grèves légales.

D'autre part, la loi canadienne exclut de ses lois en matière de négociation collective diverses catégories de travailleurs tels que des professionnels et des ouvriers agricoles, une pratique qui est contraire aux principes de l'Organisation internationale du Travail. Certaines lois provinciales régissant le travail des enfants font également l'objet de critiques.

Le Canada est certainement loin d'être une nation récalcitrante comme l'Afrique du Sud d'avant Mandela ou la Birmanie, mais la violation intentionnelle des normes internationales nuit à sa réputation de champion des droits de la personne et de la règle de droit. La mondialisation aidant, nul doute que le droit international du travail sera de plus en plus connu et compris, et la situation au Canada connue de tous.

Conclusion

Quoique le droit international du travail semble actuellement quelque peu ésotérique, il est appelé à occuper une place de plus en plus importante. Déjà, le droit commercial international est devenu suffisamment effectif pour obliger de nombreuses nations, y compris le Canada, à faire en sorte que

leurs lois nationales y soient conformes. Aujourd'hui, les procédures d'application du droit international du travail ne sont pas très pertinentes et la volonté politique de s'y conformer reste faible, mais des efforts sont déployés et mènent à une intensification des pressions en faveur du respect du droit international du travail. Tout compte fait, le Canada se classe bien en tête d'autres nations pour ce qui est de la politique et de la pratique générales en matière de travail et ce, malgré des anomalies flagrantes Il convient maintenant de régler la situation sans tarder avant qu'elle ne devienne une source d'embarras à l'échelle internationale.

Lectures suggérées

Principaux ouvrages de référence sur le droit international du travail :

ADAMS, Roy J., « Implications of the International Human Rights Consensus for Labour Policy in Canada », *Canadian Labour and Employment Policy Journal*, vol. 9, nº 1, 2001.

ADAMS, Roy J., « Realizing the Right to Bargain Collectively in Canada and the Americas », dans Richard Chaykowski (éd.), *Globalization of the Economy, Implications for Labour Markets, Society and the State*, Kingston, Queen's University School of Policy Studies, 2001.

DE LA CRUZ, et al., *The International Labor Organization: the International Standards System and Basic Human Rights*, Boulder, Westview Press, 1996.

FUNG, Archon, Dara O'ROURKE et Charles SABEL, « Realizing Labor Standards », *Boston Review*, février-mars 2001. Le document est disponible en ligne à <http://bostonreview.mit.edu/BR26.1/fung.html>.

OIT, *Votre voix au travail*, rapport global s'inscrivant dans le cadre du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, Genève, 2000. La Déclaration est également disponible sur le site Web de l'OIT, à <http://www.ilo.org/public/french>.

OLNEY, Shauna, « Le Canada – La négociation collective et les obligations internationales », *Éducation ouvrière*, nº 114-115, Genève, BIT, 1999. Le document peut être téléchargé du site du BIT à <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/actrav/publ/ledpubl.htm>.

TSOGAS, George, *Labor Regulation in a Global Economy*, London, M.E. Sharpe, 2001.

VALTICOS, R. et G. Von POTOBSKY, *International Labour Law*, Deventer, Kluwer, 1995.

VARLEY, Pamela (éd.), *The Sweatshop Quandary, Corporate Responsibility on the Global Frontier*, Washington, Investor Responsibility Research Center, 1998.

LA CONFÉRENCE SUR LE TRAVAIL : UN SUCCÈS RETENTISSANT

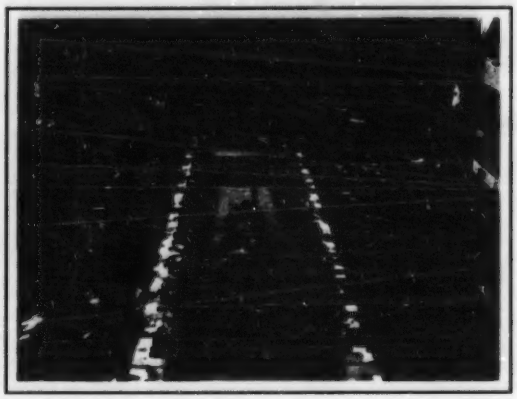
JP Surette
Communications, Programme du travail
Développement des ressources humaines Canada

La mondialisation peut contribuer à améliorer la vie de tous les citoyens. Pour ce faire, une harmonisation des forces du progrès économique et social s'impose. Afin que ce concept devienne réalité, des réunions telles la Conférence interaméricaine des ministres du Travail sont capitales.

— Claudette Bradshaw, ministre du Travail

Du 17 au 19 octobre 2001, la ministre de Travail du Canada, Mme Claudette Bradshaw, a accueilli à Ottawa un événement historique : la XII[e] Conférence interaméricaine des ministres du Travail.

La Conférence a abrité 21 ministres du Travail et des représentants de 32 pays de l'Organisation des États américains qui se sont réunis pour promouvoir les droits des travailleurs et des travailleuses et les normes fondamentales du travail dans l'ensemble du continent. Outre les délégués, plus de 200 personnes étaient présentes, à savoir des hauts fonctionnaires des gouvernements et des organisations internationales, des représentants des syndicats, du monde des affaires, des organisations de la société civile, la presse nationale et internationale ainsi que des observateurs.



Hôtesse de cette Conférence qui a duré trois jours, la ministre Mme Bradshaw, assurera la fonction de présidente jusqu'à la tenue, en 2003, de la XIII[e] Conférence interaméricaine des ministres du Travail à Rio de Janeiro.

Les quatre principaux objectifs du Canada à la Conférence :

- Examiner et mettre en œuvre les mandats en matière de travail et d'emploi émanant de la Déclaration et du Plan d'action du Sommet de Québec.
- Veiller à ce que tous les pays membres de l'Organisation des États américains puissent exprimer leurs opinions.
- Renforcer la participation des principales institutions internationales au Plan d'action de la Conférence.
- Collaborer activement avec le monde des affaires et les syndicats pour que leurs contributions soient prises en considération.

Dans le Plan d'action, les ministres ont convenu de travailler de façon concertée afin de renforcer la capacité de leurs ministères respectifs; de promouvoir l'historique Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail; de parvenir à un consensus pour aborder le volet syndical de la mondialisation, de partager l'information et d'établir des partenariats afin de combler les besoins particuliers des travailleurs et des travailleuses.

Au cours des mois qui ont précédé la Conférence, la ministre Bradshaw a exhorté ses homologues à inviter des représentants du monde des affaires et des syndicats à la Conférence d'Ottawa, à titre de membres de leur délégation, pour leur permettre de faire valoir leurs points de vue. Plusieurs de ces groupes étaient présents, notamment le Congrès du travail du Canada, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et l'Association canadienne des employeurs.

Le Canada a saisi cette occasion pour prôner une plus grande coopération entre l'Organisation des États américains et l'Organisation internationale du Travail. En outre, les parties ont souligné l'importance d'une plus grande collaboration entre d'autres institutions comme l'Organisation panaméricaine de la santé, la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement—clé du succès d'une société hémisphérique évolutive et prospère.

Madame la Ministre a félicité les nombreux groupes pour leur participation et a souligné que la Conférence a enregistré le plus haut taux de participation en 40 ans d'existence.

Le Canada s'est distingué par son rôle de chef de file en matière de mondialisation et dans la mise en œuvre du Plan d'action de la Conférence. En effet, le Canada prend à cœur la promotion et la défense des droits fondamentaux des travailleurs et des travailleuses. Aussi ses accords bilatéraux et multilatéraux de coopération dans le domaine du travail oeuvrent dans ce sens. À l'origine de ces accords se trouve le plus récent qui a été conclu cette année avec le Costa Rica. Il s'agit d'un engagement visant à promouvoir de meilleures conditions de travail et de vie en faisant valoir les normes fondamentales du travail. Fidèle à son rôle de leader, le Canada a annoncé, avant le début de la Conférence, qu'une autre étape importante avait été franchie dans la coopération internationale du travail grâce à la signature d'un protocole d'entente avec le Brésil.

À la session d'ouverture, Madame la ministre Bradshaw a déclaré que les gouvernements, les syndicats et les employeurs peuvent et se doivent de concorder leurs programmes d'action. Améliorer les conditions des travailleurs est un défi que tout pays du continent doit relever.

La deuxième journée a été marquée par l'adoption à l'unanimité d'une Déclaration contre le terrorisme international. Il s'agit d'une déclaration d'une page qui condamne sans équivoque les attaques terroristes du 11 septembre 2001 : « Cet affront terroriste, qui a visé des personnes dans leur lieu de travail, constitue une attaque contre tous les citoyens du continent américain. »

À la session de clôture, Madame la ministre Bradshaw a capté l'attention générale en lançant un appel pour aider les ministères du Travail à échanger les expériences et les pratiques exemplaires. Elle a ajouté que la rencontre des ministres du Travail des Amériques avait un objectif important et global : s'assurer que la mondialisation profite à tous les travailleurs et travailleuses en Amériques. Elle a ensuite annoncé que le Canada consacrerait un million de dollars pour permettre une participation optimale et équitable aux activités et décisions relatives au Plan d'action.

Le mot de la fin de la ministre Bradshaw ainsi que sa cordialité lui ont valu une ovation à la Conférence, un événement mémorable.

Pour de plus amples renseignements sur la
XII[e] Conférence interaméricaine des ministres du Travail,
visiter le site Web à
http://www.XII-iacml.org

CERTAINS CHANGEMENTS RÉCENTS À LA LÉGISLATION DU TRAVAIL AU CANADA

Projets de loi et textes réglementaires adoptés

Michel Gauvin et Charles Philippe Rochon
Politique stratégique et Affaires internationales du travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Colombie-Britannique : *Loi de 2001 modifiant des lois sur la formation professionnelle et le travail (Skills Development and Labour Statutes Amendment Act, 2001)*; le projet de loi 18 sanctionné le 16 août 2001

Cette loi a apporté un certain nombre de modifications au *Code des relations du travail* (*Labour Relations Code*), notamment en ce qui a trait à l'accréditation syndicale, à la négociation sectorielle dans l'industrie de la construction et aux services essentiels dans le secteur de l'éducation.

Accréditation syndicale

Un scrutin secret de représentation est désormais obligatoire lorsque la Commission des relations du travail est convaincue qu'à la date où elle a reçu une requête en accréditation au moins 45 % des employés compris dans l'unité de négociation sont membres en règle du syndicat. Le scrutin doit se tenir dans les dix jours qui suivent la réception de la requête ou, s'il s'agit d'un scrutin par la poste, dans un délai plus long prescrit par la Commission. Cette dernière peut ordonner un autre scrutin de représentation si moins de 55 % des employés de l'unité ont exercé leur droit de vote.

Industrie de la construction

La partie 4.1 du *Code* a été abrogée. La partie 4.1 du *Code* prévoyait des négociations sectorielles pour la section industrielle, commerciale et institutionnelle de l'industrie de la construction. Cette partie exigeait que tous les syndicats de métier et les employeurs tenus de négocier avec eux dans ce secteur soient assujettis à une convention cadre unique. Elle prévoyait également que tout employeur nouvellement tenu de négocier avec un tel syndicat était automatiquement partie à cette convention cadre.

En dépit de l'abrogation de la partie 4.1 du *Code*, le conseil syndical de négociation créé par cette partie continue d'exister et a pour mandat de négocier en vertu du *Code* avec l'association patronale connue sous le nom de Construction Labour Relations Association of B.C.

Services essentiels dans les écoles publiques

Les dispositions du *Code* sur les services essentiels ont été modifiées afin que le président de la Commission des relations du travail puisse, à sa propre initiative ou à la demande de l'une des parties à un conflit de travail, examiner si le différend met en danger la santé, la sécurité ou le bien-être du public, tel que la législation le prévoyait déjà, ou, tel que les modifications le stipulent, la prestation de programmes d'éducation s'adressant aux étudiants et enfants admissibles en vertu de la *Loi sur les écoles* (*School Act*). Le président fait part de ses conclusions dans un rapport présenté au ministre de la Formation professionnelle et du Travail.

Après avoir reçu le rapport du président concernant un différend ou dans tout autre cas si le ministre estime qu'un différend met en danger la prestation de programmes d'éducation s'adressant aux étudiants et enfants admissibles en vertu de la *Loi sur les écoles*, il peut ordonner à la Commission de désigner comme essentiels les installations, activités et services que celle-ci estime nécessaires en vue d'empêcher l'interruption immédiate et importante de la prestation de programmes d'éducation.

Ces modifications sont entrées en vigueur le 16 août 2001.

Colombie-Britannique : *Règlement concernant le salaire minimum pour le premier emploi/le niveau d'entrée (First Job/Entry Level Wage Regulation)*; O.C. 981, approuvé et ordonné le 8 novembre 2001

Ce règlement a modifié le *Règlement sur les normes d'emploi (Employment Standards Regulation)* afin d'établir un salaire minimum spécial pour les employés ayant peu ou aucune expérience de travail rémunéré. Depuis le 15 novembre 2001, le salaire minimum est

de 6,00 $ l'heure pour les employés qui n'avaient pas d'expérience de travail rémunéré avant cette date et qui, depuis, ont accumulé moins de 500 heures de travail rémunéré auprès d'un ou de plusieurs employeurs. Après avoir accumulé 500 heures de travail rémunéré, un employé a droit au salaire minimum normal, qui a augmenté à 8,00 $ l'heure le 1er novembre 2001. Ces nouveaux taux de salaire minimum ne touchent pas les employés visés par des taux de salaire minimum quotidiens ou mensuels (les aides à domicile résidant, les moniteurs de camps résidant et les concierges résidant), ou de taux à la pièce (les travailleurs agricoles qui font manuellement la récolte de certains produits cultivés).

Québec : *Loi modifiant le Code du travail, instituant la Commission des relations du travail et modifiant d'autres dispositions législatives*; le projet de loi 31 sanctionné le 21 juin 2001

Cette loi apporte plusieurs modifications au *Code du travail* et modifie également d'autres lois en conséquence. Sauf indication contraire, ces modifications entreront en vigueur à la date ou aux dates fixées par le gouvernement. Les changements les plus importants sont comme suit.

La création d'une Commission des relations du travail

Une instance décisionnelle unifiée en matière de relations du travail sera instituée, soit la Commission des relations du travail, qui sera chargée d'assurer l'application diligente et efficace du *Code du travail* (elle assumera notamment les responsabilités décisionnelles actuellement confiées au Bureau du commissaire général du travail) et d'exercer les autres fonctions qui lui sont attribuées par le *Code* et d'autres lois.

La Commission sera composée d'un président, de deux vice-présidents, de commissaires, ainsi que des membres de son personnel chargés de rendre des décisions en son nom. Le gouvernement déterminera le nombre de commissaires et les nommera après consultation des associations de travailleurs et des associations d'employeurs les plus représentatives. Les commissaires seront nommés parmi les personnes déclarées aptes suivant une procédure de recrutement et de sélection établie par règlement. La Commission disposera des plaintes et demandes reliées à l'application du *Code du travail* ou à l'application d'autres lois qui attribuent compétence à la Commission pour disposer de plaintes et recours. Une plainte, un recours ou une demande sera instruit et décidé par un commissaire, sauf lorsqu'une accréditation est accordée par un agent de relations du travail. Le président pourra, lorsqu'il le juge approprié, assigner une affaire à une formation de trois commissaires, dont au moins un est avocat ou notaire et la préside.

Le Conseil des services essentiels continue d'exercer ses fonctions et pouvoirs en matière de services essentiels.

La nouvelle Commission des relations du travail sera dotée des pouvoirs appropriés à l'exercice de ses fonctions, notamment celui d'émettre des ordonnances, y compris des ordonnances de sauvegarde ou de nature préventive, et d'effectuer une conciliation pré-décisionnelle, si les parties y consentent, afin de les amener à s'entendre. Les décisions de la Commission seront sans appel et le Tribunal du travail sera aboli.

Le statut de salarié

L'employeur qui a l'intention d'apporter des changements au mode d'exploitation de son entreprise ayant pour effet de modifier le statut d'un salarié représenté par une association accréditée ou visé par une requête en accréditation en celui d'entrepreneur non salarié devra donner un préavis écrit à l'association de salariés concernée comportant une description de ces changements.

L'association accréditée pourra, dans les 30 jours qui suivent la réception de l'avis, demander à la Commission de statuer sur le maintien ou non du statut de salarié des personnes qui accepteront de travailler aux nouvelles conditions proposées. La Commission devra rendre sa décision dans les 60 jours de la réception de la demande de l'association.

L'employeur ne pourra mettre en application les changements envisagés tant que la Commission n'a pas disposé de la demande, ou tant que le délai de 30 jours pour requérir son intervention n'est pas expiré.

Dispositions ayant trait à l'accréditation

Un agent de relations du travail de la Commission sera autorisé à accréditer une association de salariés sur-le-champ même si l'employeur refuse son accord sur une partie de l'unité de négociation, lorsqu'il constate que l'association jouit néanmoins du caractère représentatif et qu'il estime qu'elle

conservera son caractère représentatif quelle que soit la décision éventuelle de la Commission sur la description de l'unité de négociation. Aucun avis de négociation ne pourra être donné par l'association accréditée avant que cette décision ne soit rendue par la Commission.

Dans les cas où il y a déjà une association accréditée ou lorsqu'il y a plus d'une association de salariés requérante, l'agent de relations du travail, s'il constate qu'il y accord entre l'employeur et toute association en cause sur l'unité de négociation et sur les personnes qu'elle vise, accréditera l'association qui groupe la majorité absolue des salariés ou, à défaut, procédera à un scrutin secret selon les dispositions pertinentes du *Code*. S'il y a désaccord sur l'unité de négociation ou sur les personnes qu'elle vise, l'agent fera un rapport du désaccord à la Commission.

La décision de la Commission au sujet d'une requête en accréditation devra être rendue dans les 60 jours du dépôt de la requête. Toutefois, dans le cas d'une requête déposée à l'égard d'un groupe de salariés des secteurs public et parapublic, la décision de la Commission devra être rendue dans le délai compris entre la fin de l'époque d'une demande d'accréditation et la date d'expiration d'une convention collective ou de ce qui en tient lieu. Le président de la Commission pourra prolonger ces délais.

La concession d'une entreprise

L'article 45 du *Code du travail*, qui prévoit que l'aliénation ou la concession totale ou partielle d'une entreprise n'invalide aucune accréditation, convention collective ou procédure s'y rapportant, s'applique depuis le 15 juillet 2001 aux ventes en justice.

Selon une nouvelle disposition, l'employeur devra donner à l'association de salariés concernée un avis indiquant la date où il entend aliéner ou concéder, en tout ou en partie, son entreprise. L'association aura un délai de 90 jours suivant la date de la réception de cet avis (ou 270 jours de la connaissance de la transaction si aucun avis n'est donné) pour demander à la Commission de déterminer l'application de l'article 45.

Dans le cas d'une concession partielle d'une entreprise, les règles suivantes s'appliqueront malgré l'article 45 :

(1) La convention collective expire 12 mois après la concession partielle (ou plus tôt, selon l'échéance prévue dans la convention collective elle-même), à moins que, sur requête d'une partie intéressée déposée dans le délai prévu, la Commission ne décide que le nouvel employeur demeure lié par la convention collective jusqu'à la date prévue pour son expiration, si elle juge que cette concession a été faite dans le but principal de fragmenter une unité de négociation ou de porter atteinte au pouvoir de représentation d'une association de salariés (ceci ne s'applique pas dans le cas d'une concession partielle d'entreprise entre employeurs des secteurs public et parapublic);

(2) Le nouvel employeur n'est pas lié par l'accréditation ou la convention collective lorsqu'une entente particulière portant sur cette concession partielle comporte une clause à l'effet que les parties renoncent à demander à la Commission d'appliquer l'article 45. Une telle entente liera la Commission, sans toutefois affecter la portée, chez l'employeur cédant, du certificat d'accréditation de l'association de salariés signataire.

À compter du 15 juillet 2001, une autre disposition assure la continuité d'une accréditation, d'une convention collective conclue et de toute procédure en vue de l'obtention d'une accréditation ou de la conclusion ou de l'application d'une convention collective lorsqu'une entreprise, dont les relations du travail étaient jusqu'alors régies par le *Code canadien du travail*, passe, en ce domaine, sous la compétence législative du Québec.

Toutefois, dans un tel cas, une convention collective conclue par une association non accréditée ne lie le nouvel employeur que jusqu'à l'expiration d'un délai de 90 jours suivant la date de l'aliénation ou de la concession si cette association n'a pas déposé, pendant ce délai, une requête en accréditation à l'égard de l'unité de négociation régie par cette convention collective ou d'une unité essentiellement similaire. S'il y a dépôt d'une telle requête en accréditation à l'intérieur de ce délai, la convention collective continue à lier le nouvel employeur jusqu'à la date d'une décision de la Commission refusant, le cas échéant, d'accorder l'accréditation.

Aucune accréditation ne peut être demandée par une autre association de salariés à l'égard d'une telle unité de négociation avant l'expiration du délai de 90 jours ou, si comme mentionné précédemment il y a dépôt d'une requête en accréditation pendant ce délai, avant la date d'une décision de la Commission refusant, le cas échéant, d'accorder l'accréditation.

La Commission, sur requête d'une partie intéressée, aura la responsabilité de trancher toute question relative à l'application des dispositions susmentionnées. À cette fin, elle pourra notamment en déterminer l'applicabilité. Elle pourra également, sur requête d'une partie intéressée, régler toute difficulté découlant de l'application de ces dispositions et de leurs effets de la façon qu'elle estime la plus appropriée.

Lorsque plusieurs associations de salariés sont concernées, la Commission pourra notamment fusionner des unités de négociation et, lorsque plusieurs conventions collectives s'appliquent aux salariés du nouvel employeur compris dans une unité de négociation résultant de cette fusion, déterminer la convention collective qui demeurera en vigueur et y apporter toute modification ou adaptation qu'elle juge nécessaire. La fusion d'unités de négociation emportera la fusion, s'il en est, des listes d'ancienneté des salariés qu'elles visaient, selon les règles d'intégration des salariés déterminées par la Commission.

Votes sur les dernières offres

Si elle estime que cela est de nature à favoriser la négociation ou la conclusion d'une convention collective, la Commission pourra, à la demande de l'employeur, ordonner à une association de salariés accréditée de tenir, à la date ou dans le délai qu'elle détermine, un scrutin secret pour donner à ses membres compris dans l'unité de négociation l'occasion d'accepter ou de refuser les dernières offres que lui a faites l'employeur sur toutes les questions faisant toujours l'objet d'un différend entre les parties. La Commission ne pourra ordonner la tenue d'un tel scrutin qu'une seule fois durant la phase des négociations d'une convention collective. Le scrutin sera tenu sous la surveillance de la Commission et selon les règles qu'elle détermine.

L'arbitrage de différends

Une modification qui est entrée en vigueur le 15 juillet 2001 prévoit que lorsqu'un différend est soumis à un arbitre à la demande des parties ou lorsqu'il y a arbitrage d'une première convention collective, la durée maximale de la sentence arbitrale est portée de deux à trois ans.

Les services essentiels

Lorsque sur réception d'une entente ou d'une liste, le Conseil des services essentiels évalue la suffisance des services essentiels qui y sont prévus et les juge insuffisants, il peut, avant d'en faire rapport au ministre du Travail, faire aux parties les recommandations qu'il juge appropriées afin de modifier l'entente ou la liste, et il peut également, à compter du 15 juillet 2001, ordonner à l'association de salariés concernée de surseoir à l'exercice de son droit à la grève jusqu'à ce qu'elle lui ait fait connaître les suites qu'elle entend donner à ces recommandations.

En outre, à compter de la même date, le Conseil des services essentiels a remplacé le Tribunal du travail dans le processus de détermination des services essentiels qui doivent être fournis pendant une grève d'un groupe de fonctionnaires provinciaux, sauf les agents de la paix pour lesquels la grève est interdite. À défaut d'une entente entre les parties sur les services essentiels, l'une d'entre elles peut demander au Conseil de désigner une personne pour les aider à conclure une telle entente ou de déterminer lui-même les services essentiels à maintenir en cas de grève ainsi que la façon de les maintenir. La partie demanderesse doit en aviser sans délai l'autre partie. Sur réception d'une demande faite en vertu de cette disposition du *Code*, le Conseil peut, de sa propre initiative ou à la demande de l'une des parties, désigner une personne pour les aider à conclure une entente. Le Conseil peut aussi, en tout temps après réception d'une telle demande, déterminer les services essentiels à maintenir en cas de grève ainsi que la façon de les maintenir. De plus, il peut en tout temps, à la demande de l'une des parties, modifier sa décision. Nul ne peut déroger aux dispositions d'une entente entre les parties ou d'une décision prise par le Conseil.

L'abrogation d'une loi antérieure

La *Loi constituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives*, qui a été sanctionnée le 18 décembre 1987 et n'a pas été promulguée, a été abrogée le 15 juillet 2001.

Modifications à d'autres lois

La *Loi* apporte également un certain nombre de modifications corrélatives à d'autres lois, telles que la *Loi sur les normes du travail* et la *Loi sur l'équité salariale*. Ces modifications apporteront des changements en ce qui concerne l'administration et la mise en application de ces lois.

Étant donné l'abolition du Tribunal du travail et du bureau du commissaire général du travail, et le transfert des responsabilités décisionnelles de ce dernier à la Commission des relations du travail, un salarié croyant être victime d'une mise à la retraite ou d'un congédiement interdits en vertu de la *Loi sur les normes d'emploi* devra soumettre sa plainte à la Commission des relations du travail plutôt qu'au commissaire général du travail. De même, dans la mesure où aucun règlement n'intervient dans les 30 jours suivant la réception d'une plainte de congédiement sans raison juste et suffisante par la Commission des normes du travail, un salarié pourra demander par écrit de déférer sa plainte à la Commission des relations du travail. Les décisions de cette dernière seront sans appel, liant l'employeur et le salarié.

Certaines dispositions de la *Loi sur l'équité salariale* seront également modifiées par le remplacement de toutes les références au Tribunal du travail par les mots « la Commission des relations du travail ». Ainsi, une partie insatisfaite d'une décision de la Commission de l'équité salariale pourra en saisir la Commission des relations du travail. De même, la Commission de l'équité salariale pourra dorénavant saisir cette dernière, plutôt que le Tribunal du travail, pour faire appliquer une décision, faire respecter les dispositions de la *Loi* ou pour que des mesures soient prises contre quiconque exerce, envers un salarié, des représailles pour des motifs interdits par la *Loi*.

Territoires du Nord-Ouest : *Loi sur la Journée nationale des Autochtones*; le projet de loi 6, sanctionné le 6 novembre 2001

En reconnaissance de la culture et de la contribution des peuples autochtones, l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest a désigné un nouveau jour férié, la *Journée nationale des Autochtones*, qui sera observé le 21 juin chaque année. En conséquence, la définition de jours fériés dans la *Loi d'interprétation*, la *Loi sur la fonction publique* et la *Loi sur les normes du travail* sera modifiée pour y ajouter la *Journée nationale des Autochtones*.

Les personnes employées dans les Territoires du Nord-Ouest qui remplissent les conditions d'admissibilité auront alors droit à dix jours fériés payés par année, ce qui est plus que ce que stipulent les lois sur les normes du travail des autres administrations au Canada. La *Loi sur la Journée nationale des Autochtones* entrera en vigueur le 1er janvier 2002.

Pour plus d'informations sur les changements aux lois du travail récemment adoptés ou proposés au Canada, veuillez visiter le site Web du programme du travail à l'adresse suivante :

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca

et cliquer sur « Renseignements sur les lois du travail au Canada ».

LE COIN DU LECTEUR

Michèle Auger, Fred Longley et Edward Popoff
Bibliothèque et Services de gestion d'information
Développement des ressources humaines Canada

Bibliothèque ministérielle de DRHC

Conciliation travail-vie

CANADA. Développement des ressources humaines Canada. Programme du travail. Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada, sous la direction de Charles Philippe Rochon, Hull, Québec, Développement des ressources humaines Canada, Programme du travail, 2000.
Sur Internet : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/welcome-fr.cfm>.
DRHC CA1 MPH LA102 00W63f

Cette étude constitue un outil précieux de renseignements sur les politiques et les pratiques favorables à la famille au Canada. L'analyse des clauses favorisant la conciliation travail-famille issues d'un vaste échantillon de conventions collectives provenant de la collection des conventions collectives du Programme du travail de DRHC renseigne le lecteur sur les pratiques innovatrices ainsi que sur les tendances actuelles qui émergent en ce domaine dans les négociations.

DALY, Kerry. De plus en plus vite : la reconfiguration du temps familial, Ottawa, l'Institut Vanier de la famille, 2000. Coll. « Essais sur les tendances des familles canadiennes ».
Sur Internet : <http://www.vifamily.ca/index.htm>.
DRHC HQ535 C66 D3514

Avec la révolution technologique des dernières années, la cadence du temps s'est intensifiée au point qu'il est de plus en plus difficile pour les individus et pour les familles d'harmoniser les temps nécessaires pour les activités du travail, des loisirs et de la famille. Coincés entre leurs responsabilités et obligations familiales et professionnelles, les parents éprouvent de plus en plus de difficulté à préserver le « temps familial » et le « temps libre individuel ». Cette perte de contrôle ou d'emprise sur le temps a pour conséquence d'augmenter énormément le stress sur les individus et sur les familles. L'auteur commente l'Enquête sociale générale 1998 (Statistiques Canada, 1999) qui a révélé que les Canadiens travaillaient davantage et disposaient de moins en moins de temps pour les loisirs et pour leur famille.

La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail, enquête menée conjointement par le Conseil de la famille et de l'enfance et par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, recherche et rédaction, Danièle Blain, Québec, Le Conseil, 2001.
DRHC CA2 PQ1 AS242 01D23

Le résultat de l'enquête réalisée en juin 2000 auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec sur les problèmes de conciliation travail-famille a permis d'identifier les tendances significatives sur le sujet dans les organisations sondées ainsi que les solutions retenues pour favoriser un meilleur équilibre travail-famille.

JOHNSON, Karen, Donna S. LERO et Jennifer A. ROONEY. **Recueil travail-vie 2001 : 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être,** Guelph, Ont., Centre d'études sur la famille, le travail et le mieux-être, Université de Guelph; Développement des ressources humaines Canada, c2001.
Sur Internet : <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/stratpol/gap-pas/pub_f.shtml>.
DRHC CA1 MPY239 01W51f

Faits et statistiques à l'appui, extraits de sources de données récentes, les auteures traitent des problèmes et des difficultés des travailleurs canadiens à intégrer leurs responsabilités professionnelles et familiales de façon à maintenir un niveau de qualité de vie satisfaisant.

Ce recueil présente les nombreux facteurs sous-jacents tels l'évolution de la famille, la garde des enfants, le soin des personnes âgées, le revenu et la rémunération, la législation du travail, l'évolution de l'industrie, de l'organisation et du milieu de travail, dont il faut tenir compte dans la recherche de l'équilibre travail-famille-vie personnelle.

PEEL, Kathy. **Guide de survie de la mère au travail** [traduction], Gil Courtemanche, Montréal, Libre expression, c1999.
DRHC HQ759.48 P4314

Ce guide de gestion de la vie familiale et professionnelle au quotidien fournit des conseils et des solutions favorisant la réalisation de l'équilibre entre les exigences de la carrière et celles de la vie familiale.

QUÉBEC (Province). Conseil de la famille et de l'enfance. Famille et travail, deux mondes à concilier, recherche et rédaction, Daniel Villeneuve avec la collaboration de Diane-Gabrielle Tremblay, Québec, Conseil de la famille et de l'enfance, c1999. Coll. «Avis». Sur Internet : <http://www.cfe.gouv.qc.ca/cfe-fra/pdf/avis-famille-sept99.pdf>. DRHC CA2 PQ1 AS223 99F17

Ce document est un énoncé de politique familiale représentant la position du Gouvernement du Québec sur les mesures nécessaires à prendre pour faciliter la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles des parents au Québec.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Daniel VILLENEUVE. L'aménagement et la réduction du temps de travail : les enjeux, les approches, les méthodes, Sainte-Foy, Québec, Télé-Université, Montréal, Éditions Saint-Martin, 1998. DRHC HD5128 T73

Cet ouvrage traite de l'évolution de la durée du temps de travail dans les pays industrialisés depuis plus d'un siècle et tente d'expliquer l'origine de la tension croissante entre le travail, la famille et la vie personnelle.

Les auteurs favorisent la réduction ou l'aménagement du temps de travail comme solution immédiate permettant d'améliorer la qualité de vie tout en redistribuant plus équitablement le temps de travail. Les chapitres 9 à 11 plus particulièrement sont consacrés à l'approche de solution pour rétablir l'équilibre travail-famille.

L'étude présente des exemples de milieux de travail canadiens et québécois qui ont implanté avec succès des programmes travail-famille associés à des régimes de travail plus souples. Les programmes de conciliation travail-famille implantés dans ces organisations ont eu un succès dans la mesure où ils favorisaient la participation pleine et entière des femmes au marché du travail.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Charles-Henri AMHERDT. La vie en double : obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères, rapport de recherche remis au Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche, Montréal, s.n., c2000. DRHC HD4904 .25 T74

Ce document est le résultat d'une enquête menée auprès de représentants syndicaux et de directeurs des ressources humaines d'entreprises privées du Québec afin d'identifier d'une part, les obstacles expliquant la faible participation des pères aux activités familiales et, d'autre part, ceux nuisant à l'implantation de mesures favorisant la conciliation travail-famille dans l'entreprise.

HIER ET AUJOURD'HUI

Durée des conventions collectives

Suzanne Payette
Direction de l'information sur les milieux de travail
Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Il y a 50 ans...

En 1951, la Gazette du travail découvrait une nouvelle tendance aux États-Unis : les représentants syndicaux et patronaux établissaient des conventions collectives de plusieurs années. Le ministère du Travail canadien a alors réalisé un sondage afin de déterminer dans quelle mesure cette orientation prévalait au Canada. Plus précisément, il a examiné les conventions collectives de plus d'une année.

Le sondage portait sur les conventions en vigueur depuis le 1er janvier 1951 qui avaient été remises au Ministère. Il a révélé que sur les 1 094 ententes déposées, 936, ou 86 %, avaient été négociées pour une période d'une année ou moins; 63 conventions (6,0 %) couvraient une période supérieure à une année, mais inférieure à deux ans et 85 autres ententes (8,0 %) étaient assorties d'une durée de plus de deux ans. Seulement 10 conventions avaient été signées pour plus de deux ans (sept ententes de trois ans et trois conventions de cinq ans). En outre, il est intéressant de constater qu'en juin 1950, General Motors et la United Automobile Workers ont conclu une convention de cinq ans; il s'agissait du premier accord à long terme touchant un grand nombre de travailleurs au Canada. Cependant, on a enregistré un nombre restreint de conventions de ce type en 1951 et les divers groupes industriels accordaient régulièrement leur préférence au court terme.

Aujourd'hui...

Le pourcentage des conventions collectives d'une année ou moins est minime : 14 % (dont 95 % provenaient du secteur public) en 2000 et 16 % (dont 90 % dans le secteur public) à ce jour, en 2001.

Au cours des 10 dernières années, la durée moyenne des ententes a passé de 18,2 mois en 1991 à un maximum de 36,3 mois en 1999, puis est légèrement retombée à 35 mois en 2000.

Plus de 70 % des conventions s'accompagnent d'une durée supérieure à deux ans. De surcroît, près du tiers (31 %) des ententes affichent une durée supérieure à trois ans, et une moyenne de 49,9 mois.

De 1995 à 1999, c'est dans le secteur privé que l'on trouvait la majorité des conventions de plus de trois ans. Cette tendance a été renversée en 2000 et, en 2001, on a signé, à ce jour, autant d'ententes de cette nature dans les secteurs public et privé.

Depuis 1994, c'est au Québec que l'on enregistre de façon constante une forte proportion des conventions de plus de trois ans. L'Ontario s'est également démarqué à cet égard et la Colombie-Britannique lui a emboîté le pas en 1995. Dans la sphère de compétence fédérale, les conventions de ce genre ont connu une augmentation en 1996, 1999 et 2000.

En ce qui concerne les secteurs d'activité, le secteur manufacturier et le secteur des services et, dans une moindre mesure, les secteurs du commerce, du transport et de l'administration publique arrivent en tête du palmarès des conventions de plus de trois ans. Ils occupent assez régulièrement cette place depuis 1995.

Les syndicats qui négocient des conventions collectives de cette nature sont présentés par ordre d'importance dans le tableau ci-dessous.

Syndicat	Nombre de conventions
Syndicat canadien de la fonction publique	80
Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce	55
Métallurgistes unis d'Amérique	51
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	51
Fraternité internationale des Teamsters	37
Travailleurs canadiens de l'automobile	36